

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

FAKULTA METALURGIE A MATERIÁLOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

KATEDRA EKONOMIKY A MANAGEMENTU V METALURGII

Koncept učící se organizace v průmyslovém podniku

Concept of Learning Organization in Industrial Company

Student:

Bc. Kateřina Zavadová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Andrea Samolejová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Zavadová**
Studijní program: N3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů
Studijní obor: 6208T123 Ekonomika a management v průmyslu
Téma: **Koncept učící se organizace v průmyslovém podniku**
Concept of Learning Organization in Industrial Company

Zásady pro vypracování:

V diplomové práci nejprve vysvětlíte koncept učící se organizace, jeho vývoj, principy a přínosy. V praktické části aplikujte tyto poznatky ve vybraném podniku, vymezte předpoklady a navrhněte kroky jeho úspěšného zavedení. Zdůrazněte přínosy konceptu učící se organizace pro daný podnik.

Seznam doporučené odborné literatury:

SENGE, P. Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

TICHÁ, I. Učící se organizace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Samolejová, Ph.D.**

Datum zadání: 30.11.2012

Datum odevzdání: 20.04.2013




doc. Ing. Radim Lenort, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty

Zásady pro vypracování diplomové práce

I.

Diplomovou prací (dále jen DP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

II.

Uspořádání diplomové práce:

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list | 5. Obsah DP |
| 2. Zásady pro vypracování DP | 6. Textová část DP |
| 3. Prohlášení + místopřísežné prohlášení | 7. Seznam použité literatury |
| 4. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | 8. Přílohy |

ad 1) Titulním listem je originál zadání DP, který student obdrží na své oborové katedře.

ad 2) Tyto „Zásady pro vypracování diplomové práce“ následují za titulním listem. („Zásady pro vypracování diplomové práce“ jsou ke stažení na webových stránkách fakulty).

ad 3) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listě (ke stažení na webových stránkách fakulty) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání DP. V případě, že DP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnícké nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním DP.

ad 4) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listě česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 5) Obsah DP se uvádí na zvláštním listě. Zahrnuje názvy všech očíslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části DP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 6) Textová část DP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním DP;
- Vlastní rozpracování DP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků DP z hlediska stanoveného zadání.

DP bude zpracována v rozsahu min. cca 45 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury).

Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující **doporučené** úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 8).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost. U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

ad 7) DP bude obsahovat alespoň 15 literárních odkazů, z toho nejméně 5 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu DP.

ad 8) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně věnit do vlastní textové části např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

III.

Diplomovou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahoře: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra

uprostřed: *DIPLOMOVÁ PRÁCE*

dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON. Práce vložená v elektronické formě do IS EDISON se musí zcela shodovat s prací odevzdanou v tištěné formě.

IV.

Diplomová práce, která neodpovídá těmto zásadám, nemůže být přijata k obhajobě. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem magisterského, resp. navazujícího magisterského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2012/2013.

Ostrava 30. 11. 2012

Prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství
VŠB-TU Ostrava

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména §35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 – školní dílo);
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že odevzdáním své diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

MÍSTOPŘÍSEŽNÉ PROHLÁŠENÍ

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracoval(a) samostatně.

V Ostravě 22. 4. 2013

Kateřina Š
podpis (jméno a příjmení studenta)

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí této diplomové práce, paní Ing. Andrei Samolejové Ph.D., za odborné vedení práce, cenné rady a vstřícnost, užitečné komentáře i doporučení. Rovněž děkuji vedoucí personálního úseku paní Mgr. Veronice Morgan a předsedovi představenstva Dipl.-Ing. Vítu Valíčkovi ze společnosti PWO UNITOOLS CZ za umožnění poskytnutí informací a podkladových materiálů. A v neposlední řadě bych ráda poděkovala celé rodině za podporu během celého studia, především své babičce Zdeňce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá přístupem ke koncepci učící se organizace ve společnosti PWO UNITOOLS CZ, a.s. Hlavním cílem práce je zjistit, nakolik jsou v současné době ve zkoumané organizaci přijímány přístupy koncepce učící se organizace, především v oblasti vzdělávání pracovníků na manažerských úrovních.

V teoretické části práce jsou vymezeny pojmy na základě odborné literatury, dále je popsán úvod do této problematiky a postup jak se může organizace učit. V praktické části je provedena analýza organizace jako učícího se systému. Podstatou práce jsou výsledky terénního sběru dat. V poslední části jsou uvedena doporučení.

Klíčová slova

Učící se organizace, pátá disciplína, implementace učící se organizace

Abstract

The thesis deals with the the approach to the conception of the learning organisation in the company PWO UNITOOLS CZ, a.s. The main goal of the thesis is to find out how much the approaches of the conception of a learning organisation are accepted, primarily in the area of the staff education at the management level.

On the basis of the findings achieved from the professional literature, the theoretical part of this thesis Introduces commonn, further the introduction into this dilemma is described, and procedure how an organization can learn. Practical part presents an analysis of organization as a learning system. The essence of the thesis are results of field data collection. In the last section presents recomandentions.

Keywords

Learning organization, the fifth discipline, implementation of a learning organization

OBSAH

ÚVOD	1
1. Teoretická východiska učící se organizace.....	2
1.1 Základní charakteristiky učící se organizace.....	2
1.2 Současný pohled na učící se organizaci.....	5
1.3 Modely učící se organizace.....	6
1.4 Proces učení probíhajícího v organizaci.....	9
1.5 Pět disciplín učící se organizace.....	10
1.5.1 Zákony páté disciplíny.....	12
2. Jak se může organizace učit.....	15
2.1 Důvody přeměny organizace na učící se organizaci.....	15
2.2 Deset kroků k implementaci učící se organizace.....	17
2.3 Bariéry transformace na učící se organizaci.....	19
3. Charakteristika analyzované průmyslové organizace.....	20
3.1 Představení podniku.....	20
3.2 Firemní kultura.....	21
4. Analýza organizace jako učícího se systému.....	24
4.1 Vzdělávání v podniku.....	24
4.1.1 Základní vzdělávací aktivity.....	25
4.1.2 Adaptace zaměstnance.....	27
4.2 Výstupy dotazníkové šetření.....	28
4.2.1 Dotazník č. 1 – část A – Vyhodnocení současného stavu.....	28
4.2.2 Dotazník č. 1 – část B – Učení podporující kulturu.....	31
4.2.3 Dotazník č. 2 – Možnosti učení se v organizaci.....	32
5. Zhodnocení a doporučení pro management.....	37
5.1 Vzdělávání v podniku.....	37
5.2 Dotazníkové šetření.....	38
5.2.1 Dotazník č.1 – část A –Vyhodnocení současného stavu	38
5.2.2 Dotazník č.1– část B – Učení podporující kulturu.....	40
5.2.3 Dotazník č. 2 – Možnosti učení se v organizaci.....	43
ZÁVĚR.....	45

SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY.....	46
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	48
SEZNAM TABULEK.....	48
SEZNAM PŘÍLOH.....	49

ÚVOD

Dnešní post-industriální společnost si stále více uvědomuje důležitost a nepostradatelnost znalostí, jakožto významný zdroj bohatství. V České Republice se stále vyskytují podniky, které se nedokážou vyrovnat se zásadním společenským, ekonomickým a technologickým převratem před dvaceti lety, a v nichž jsou zažity strnulé přístupy ke vzdělávání. Pakliže existují organizace, dávající důraz na hlubší znalosti, jsou pružné a schopné se učit, zpravidla se zaměřují na jednotlivce – nábor, výběr, vzdělávání, školení, hodnocení, kariérní růst – tedy na řadu forem individuálního učení. Tedy ne jako učení se celku.

Učící se organizace je taková, která se neustále učí, externě i interně se srovnává s okolím, získává a sdílí znalosti svých zaměstnanců, aby v rámci organizace maximalizovala učení. Koncept řízení znalostí vychází z přesvědčení, že výkonnost organizace je maximální, je-li založena na řízení a sdílení znalostí v rámci kultury neustálého učení se, inovace a zlepšování. Nejde ani tak o to co vědí, ale především jak umějí své znalosti využívat v každodenní praxi. Diplomová práce se zabývá touto tematikou v podmínkách podniku PWO UNITOOLS CZ a.s. ve Valašském Meziříčí.

V úvodní kapitole diplomové práce se budu věnovat teoretickým východiskům učící se organizace, základním charakteristikám, disciplínám, modelům a procesům organizačního učení. Další kapitola uvádí důvody změny organizace na učící se organizaci a možnosti, jak se stát učící se organizací. Praktická část zahrnuje kromě charakteristiky, také analýzu vybraného průmyslového podniku jako učícího se systému.

Cílem této práce je vytvořit ucelený pohled na vybranou organizaci z hlediska procesu organizačního učení, zanalyzovat tento proces i podmínky pro něj.

Výsledky kvantitativního průzkumu budou zpracovány a následně s využitím teoretických poznatků vyhodnoceny. O výsledcích dotazníkového šetření budou informováni nejen respondenti, ale především vedení PWO UNITOOLS CZ, a.s., které bude zároveň seznámeno s navrhovanými opatřeními a doporučeními, které mohou být využity ke zlepšení daného systému a zefektivnění prvků koncepce učící se organizace tak, aby společnost PWO získala konkurenční výhodu v oboru.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Za zakladatele moderní koncepce učící se organizace se považují Chris Argyris, který spolu s Donaldem Schönem napsal základní práci *Organizational Learning* (1978). Poukázali na nutnost nepřetržitého procesu učení se v organizaci a nutnosti samotného učení se, nicméně zaměřili se pouze na jednotlivce a organizaci nepojali komplexním a systematickým přístupem. Jejich práce v té době ještě nenalezla pochopení u odborné veřejnosti. Vymysleli koncept tzv. jednoduché a dvojité smyčky učení, ve které organizační učení probíhá ve dvou úrovních. Avšak spolu s razantním nástupem znalostního managementu v 90. letech znovu ožil pojem organizačního učení zásluhou Petera M. Sengeho a jeho vydáním knihy *The fifth discipline* v roce 1990. Rozšiřuje zde původní koncept organizačního učení o komplexní a systematický pohled, což vyvolalo zájem nejen v oblasti manažerské teorie, ale také praxe. Na základě Sengeho poznatků jsou jeho práce citovány mnoha odborníky a dále rozvíjeny. Senge definuje učící se organizace jako organizace, ve kterých lidé neustále zvyšují svou schopnost dosahovat požadovaných výsledků prostřednictvím společného učení se, jak se podílet na vytváření a zlepšování reality.

1.1 Základní charakteristiky učící se organizace

Pro tuto diplomovou práci je stěžejní charakteristika učící se organizace od Ivany Tiché, která shrnula obecné charakteristiky učících se organizací na následující [15]:

1. Učení jako součást formulace strategie

Strategie podniku je vědomě strukturována tak, aby umožňovala učení, a učení je součástí zpětné vazby využívané k upřesňování vývoje podniku.

2. Participativní přístup

Všichni nebo většina členů organizace mají šanci přispět nebo se spolupodílet na tvorbě strategie. V ideálním případě tak činí ve spolupráci s ostatními zájmovými skupinami tak, aby strategie respektovala a podporovala různorodé zájmy.

3. Informatika

Informační technologie jsou v učící se organizaci využívány nejen k automatizaci zpracování dat, ale hlavně ke zpřístupnění a sdílení informací o podstatných záležitostech podniku tak,

aby všichni zaměstnanci měli příležitost a možnost podílet se na jejich řešení na základě vlastní iniciativy.

4. Formativní účetnictví

Systémy účetnictví, rozpočetnictví a výkaznictví jsou strukturovány tak, aby členům organizace umožňovaly učení o způsobu fungování financí v podniku.

5. Vnitřní výměna

Učící se organizace je charakterizovaná vysokou měrou vnitřní výměny informací a zkušeností, která jde napříč odděleními, funkcemi, jednotkami, apod. Pracovníci z různých organizačních jednotek se navzájem vnímají jako partneři v procesu učení.

6. Pružný systém odměňování

Větší autonomie zaměstnanců a vyšší míra delegování vyžaduje pružný systém odměňování a to jak v oblasti peněžního i nepeněžního odměňování tak, aby bylo možné zohlednit individuální potřeby.

7. Podporující struktury

Široký koncept, který zahrnuje vytváření sítí a další aspekty jako role, procesy a procedury, které jsou vnímány jako dočasné a mohou se měnit s tím, jak se mění požadavky na práci nebo potřeby zákazníků.

8. Sběr informací o vnějším prostředí

Pracovníci, kteří mají dobré kontakty na informační zdroje ve vnějším prostředí, zajišťují průběžný sběr informací o vývoji vnějšího prostředí. Stejnou důležitost má proces zpracování a distribuce těchto informací k uživatelům.

9. Inter-organizační učení

Učící se organizace využívá zkušeností jiných organizací k vlastnímu učení – formu benchmarkingu, joint ventures, strategických aliancí, apod.

10. Atmosféra podporující učení

Dobrým předpokladem k vytvoření takové atmosféry je podpora experimentování a získávání zkušeností prostřednictvím vybízení, kladení otázek, zpětnou vazbou, apod.

11. Příležitost osobního rozvoje pro každého

Možnost učit se, získávat zkušenosti a odborně růst musí být nabídnuta všem členům organizace, ne jen vyvoleným.

Tato charakteristika poskytuje základy pro praktickou část diplomové práce, ve které se určí, do jaké míry vybraný průmyslový podnik splňuje jednotlivé charakteristiky učící se organizace.

Podobná doporučení ze zahraniční odborné literatury představuje Philipp Rosengarten, který ve svých výzkumech z roku 1999 vycházel z 10 základních charakteristik učících se organizací, podle nichž lze organizace poměřovat s ideálem. [10]

- Team Work and Team Learning / Týmová práce a týmové učení
- Free Vertical and Horizontal Flow of Information / Volné vertikální a horizontální toky informací
- Education and Training of the Whole Workforce / Vzdělávání a trénink všech pracovních sil
- Systemic Thinking and Mental Models / Systémové myšlení a mentální modely
- Learning Reward System for Employees / Systém odměňování učení zaměstnanců
- Continuous Improvement of Work / Neustálé zdokonalování práce
- Learning Laboratories and Constant Experimentation / Výukové laboratoře a neustálé experimentování
- Decentral Hierarchies and Participative Management / Decentralizovaná hierarchie a participativní management
- Flexibility of Organization Strategy and Employees / Flexibilita strategie organizace a zaměstnanců
- Supportive Corporate Learning Culture / Kultura podporující organizační učení

Tyto základní charakteristiky doplňuje ještě o:

- Continuous Improvement Systems / Systémy průběžného zlepšování

Mnoho dalších autorů uvádí podobné, ale i jiné charakteristiky učící se organizace. Ve velké většině z nich se však objevují podobné termíny, jako jsou: podpora učení se, proaktivní kultura, týmová práce, rozvoj lidského potenciálu, systémový přístup, sdílená a jasná vize. Vysoká výkonnost závisí hlavně na lidech v organizaci. Správné řídicí principy, systémy a postupy hrají velmi důležitou roli, ale schopnosti vytvářející konkurenční výhodu jsou v lidech – jsou to jejich dovednosti, disciplína, motivace, schopnost řešit problémy a učit se. Umožňuje, aby se organizace odlišila od jiných takovými způsoby, které mohou konkurenti jen velmi nesnadno napodobit. [6]

1.2 Současný pohled na učící se organizaci

V současné světové manažerské literatuře existuje několik směrů rozvoje názorů a poznatků jak „učící se organizaci“ vytvářet. Každý z autorů, který zpracovává téma znalostního managementu, se snaží destilovat své vlastní přístupy a definice z dosavadních vymezení. Nejčastěji se můžeme setkat s následujícími novodobými třemi základními směry [17]:

- 1) Klasická koncepce „učící se organizace“. Zakládá se na klíčové práci amerického odborníka Petera Michaela Sengeho *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* z roku 1990 a také na jeho dalších pracích, které vznikly spolu s jeho spolupracovníky.
- 2) Ikujiro Nonaka spolu s Hirotaka Takeuchi dali vzniknout dalšímu názorovému směru, a to: znalostnímu managementu, tedy organizaci založené na znalostech, neboli „Knowledge management“. Zrození této myšlenky nalezneme v jejich díle: „The knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Inovation“ z roku 1995.
- 3) Myšlenkovou koncepci tzv. „intelektuální kapitál organizace“, rozvíjí především skandinávští odborníci Johan Roos, Goran Roos, Leif Edvinsson a Nicola C. Dragonetti ve stejnojmenné knize „Intellectual Capital: Navigating in the new business landscape“ V této publikaci považují duševní kapitál, za jeden z nejdůležitějších zdrojů konkurenční výhody.

V české současné literatuře je známá Ivana Tichá, zabývající se učící se organizací, popisovanou v knize Učící se organizace. Podle této autorky je učící se organizace takovou organizací, která není soustředěna pouze na učení, ale stále se snaží dosahovat svých cílů. Organizace musí respektovat systémovou logiku a postupuje v učení postupně od jednoduchého ke složitému. Připouští několik drobných neúspěchů k tomu, aby dosáhla pozitivního výsledku, a nespojuje organizační učení s učením jednotlivce – ovšem není jím limitováno. Učení v organizaci probíhá zpravidla předvídatelným způsobem a organizace se učí ze dvou základních zdrojů, jimiž jsou zkušenosti ostatních a z vlastních zkušeností.

1.3 Modely učící se organizace

Jak již bylo řečeno, v současnosti existuje a je využívána široká škála přístupů a metod vedení i rozvoje organizace. Ale jaký přístup zvolíme právě pro naši organizaci, abychom jej využili co nejefektivněji? Nemusíme přistupovat pouze k nejmodernějším trendům, některé základní přístupy k vedení organizace, vycházející z historie se dodnes používají v řadě vyspělých zemí. Milan Kubr [7] označil pět základních postojů k vedení učící se organizace, a to následovně:

Model „nečinnosti“ – tento model byl aplikován převážně v období padesátých let a v současnosti je již překonán. Po druhé světové válce propukl celkový rozvoj nejen v průmyslu, ale i v ostatních oborech. Začal se zvyšovat objem výroby, s čímž souvisela hromadná výroba a pracující měli za úkol vykonávat jednoduché dílčí úkoly. V manažerské rovině nebyla vyvíjena žádná iniciativa ve vzdělávání, rozvoji a inovaci.

Model „nahodilého přístupu“ – typický pro šedesátá léta, kdy manažeři namísto strategického plánování jednali pouze podle momentálních potřeb. Bohužel se stále jedná o přetrvávající způsob rozvoje českých organizací.

Model „systémového přístupu“ – v sedmdesátých letech se začíná chápat rozvoj organizace jako ucelený systém, především díky analýze potřeb. Vidíme již snahu o systematické vzdělávání nejenom jednotlivce, nýbrž v rámci celých týmů. Nacházíme zde stále nedostatek s kvalitnějším propojením s firemní strategií. V České republice je tento model pořád ještě docela rozšířený.

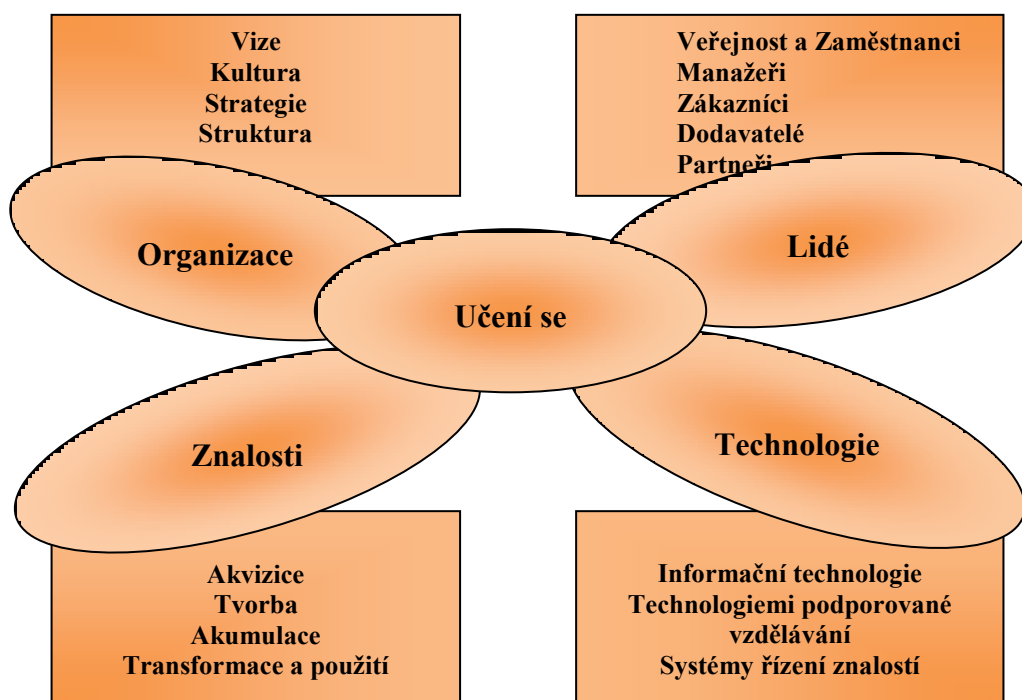
Model „strategického přístupu“ – ačkoliv byl tento model strategického přístupu vyvinut v osmdesátých letech, je patrný a ve světě využívaný dodnes. V českých organizacích se příliš nevyužívá. Jak již z názvu vyplývá, strategický přístup, jedná se tedy o plánovitý přístup k rozvoji organizace a ke vzdělávání celých týmů, což je považováno za součást a nástroj firemní strategie.

Model učící se organizace – definuje organizace na světové úrovni, jež se řadí mezi špičky v různých oborech. V lidských zdrojích vidí budoucnost úspěchu celé organizace a vzdělávání považuje za největší konkurenceschopnost organizace. Neustálé hledání nových příležitostí a zavádění změn, s čímž souvisí nikdy nekončící rozvoj potenciálu zaměstnanců.

Kubr [6] vyzdvihuje především poslední uvedený model učící se organizace. Přináší přínos procesu zlepšení pro rozvoj současné adaptivní organizace. Jelikož prostředí, v němž organizace fungují, je více agresivní, dynamické a mnohé tradiční metody již nestačí.

Mnoho autorů zabývajících se problémem učení v organizacích zdůrazňuje, že systém řízení učící se organizace je synergickým výsledkem působení všech subsystémů podnikového řízení. V současné literatuře je možno se setkat s rozdělením modelů učící se organizace do dvou skupin názorů. První skupina názorů staví do středu podnikového dění proces učení a předpokládá, že se jeho působením vše automatickylepší. Typickým reprezentantem těchto názorů je například Michael J. Marquardt a jeho model učící se organizace. U modelu je zřejmá důležitost procesu učení se, jež se stal středem podnikového dění (viz obr. 1). [16]

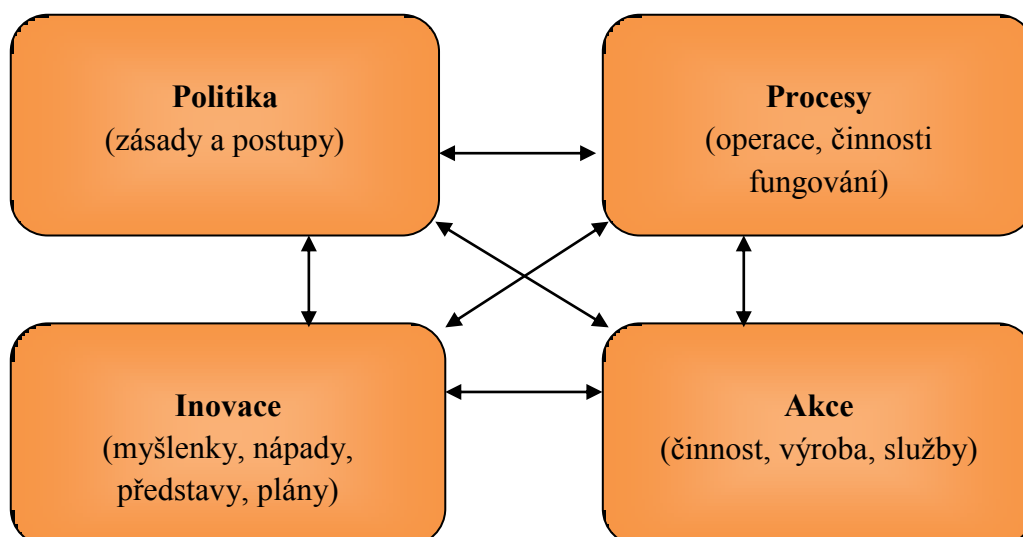
Obr. 1 Model učící se organizace podle M. J. Marquardta [16]



Druhá skupina názorů se řídí přesvědčením, že učení je důležitou součástí podniku, ale aby docházelo k efektivnímu řízení, je třeba propojit všechny složky podniku, aby vytvářely potřebný synergický efekt. Typickým reprezentantem těchto přístupů je například model učící se organizace podle Mika Pedlera. [8]

Z modelu je zřejmé propojení všech subsystémů systému podnikového řízení. V organizacích, které se neučí, jsou často myšlenky a politika odděleny od operací a akcí. Učící se organizace zabezpečují, že neustálá komunikace mezi manažery a zaměstnanci bude probíhat na všech úrovních (viz obr. 2).

Obr. 2 Model učící se organizace podle Mika Pedlera [8]



1.3 Proces učení probíhajícího v organizaci

Chris Argyris spolu Donaldem Schönem poukázali na dvě podmínky, které jsou důležité k tomu, aby docházelo k učení v organizaci.

1. Když organizace dosahuje toho, co zamýšlela
2. Když je identifikován a upraven nesoulad mezi záměry a výsledky

Rozlišuje mezi „jednosmyčkovým“ a dvousmyčkovým učením se. První úroveň, tzv. adaptivní učení využívá „*single-loop learning*“ (učení s jednoduchou smyčkou). Potřebu změny činností, které způsobily nevhodnou odchylku od řízeného ukazatele, signalizuje právě zpětnovazební smyčka. Lze říci, že takovýto druh organizačního učení se, které probíhá v souvislosti s nejrůznějšími organizačními aktivitami, zde způsobuje postupné zdokonalování činností. Právě zjištěné odchylky řízené veličiny či jiného hlídaného parametru od žádaného stavu jsou zde podnětem k adaptivnímu učení. Odstraňování nalezených odchylek je prováděno nápravným řídicím zásahem. V momentu, kdy je problém vyřešen, nebo jsou jmenované odchylky s úspěchem odstraněny, lze říci, že se organizaci daří plnit vytýčené cíle a normy. Pokud však nejsou nápravné zásahy úspěšné, zbývá organizaci pouze modifikace postupů, cílů, strategií a norem. Model v tomto případě uplatňuje tzv. generativní učení. Organizace se tedy učí za použití zpětnovazební „*double-loop learning*“ (učení s dvojitou smyčkou). [14,3]

Právě druhá zpětnovazební smyčka v tomto modelu učení signalizuje nutnost změny postupů, cílů, strategie a norem. „*Většina organizací má docela dobré výsledky při učení s jednoduchou smyčkou, ale s učením se dvojitou smyčkou má velké problémy,*“ usuzují Argyris a Schön. [4]

Daniel Kim považuje proces učení se za stále opakující se cyklus, jehož polovina značí testování konkrétní zkušenosti a zaměřuje se na „učit se jak“ (know-how). Druhá polovina cyklu je věnována učení se proč (know-why), což jsou reflexe a vytváření konceptu. Jestliže k cyklu dodáme mentální pohledy, které ukazují pohled člověka na svět a začneme sdílet s ostatními své zkušenosti a znalosti, v této chvíli začíná organizační učení (know-how i know-why).

1.4 Pět disciplín učící se organizace

Jedním z nejznámějších a nejčastěji citovaných autorů, zabývajících se učící se organizací je Peter Michael Senge, především díky knize *Pátá disciplína*. Učícími se organizacemi Peter M. Senge rozumí „Organizace, kde lidé soustavně rozvíjejí svoji schopnost tvořit skutečně požadované výsledky, kde jsou živeny nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se otvírají brány kolektivním aspiracím a kde se lidé průběžně učí jak se společně učit.“ [11]

Podnik se učí nejen z vlastních chyb, ale učí se i od svých konkurentů a zejména od úspěšnějších. Senge [11,12] tvrdí, že schopnosti učící se organizace jsou podmíněny především zvládnutím následujících pěti myšlenkově založených postupů (component technologies):

1. Osobní mistrovství (*personal mastery*)

Pojednává o individualitě každého člověka. Začarovaný kruh ve smyslu toho, že organizace se učí pouze prostřednictvím jednotlivců, kteří se učí. To, že se učí jednotlivci, ovšem není zárukou organizačního učení. Avšak bez učících se jednotlivců nemůže k žádnému organizačnímu učení dojít. Základ tvoří odborné dovednosti a způsobilosti, avšak osobní mistrovství je čímsi, co toto přesahuje.

Mistrovství spočívá v dokonalém zvládnutí toho, co člověk dělá. Věc, kterou dělají, berou vážně, jako své celoživotní, fascinující téma. Stále prohlubují a vyjasňují svou osobní vizi, soustřeďují energii a pěstují vytrvalost i objektivní pohled. Schopnost organizace dělat věci lépe a její schopnost učit se nemůže být nikdy větší, než je u jejích členů. Jednotlivci se tedy učí a zdokonalují své schopnosti. Dobré týmy vyžadují schopné a kvalifikované příslušníky. Udržovat osobní mistrovství je trvalý, nikdy nekončící proces. Kořeny této disciplíny jsou v obou, Západní i Východní duchovní tradici. Přesto však je zcela běžné, že mladí, věci oddaní lidé po příchodu do organizace po čase zaujetí pro věc ztrácejí - a mizí tak to nejceněnější. Zůstává jen nutná energie, vkládaná do práce. Při cestě k žádoucímu cíli je důležité vědět, kde se nacházíme nyní. Učení v tomto kontextu nepředstavuje získávání stále většího množství informací, ale zvyšování schopnosti dosahovat v životě výsledků, které skutečně chceme. Jde o celoživotní tvořivé učení. Lidé, kteří dosáhli vysoké úrovně osobního mistrovství, žijí v módu nepřetržitého učení a nikdy nejsou u „cíle“.

Někteří lidé mají obavy, že osobní mistrovství ohrozí zavedený řád dobře řízené firmy. Což je odůvodněné. Dát vyšší pravomoci lidem v organizaci, která není jako celek přiměřeně

vyladěná, může být kontraproduktivní. Pokud lidé nesdílejí společnou vizi a mentální modely podnikové skutečnosti, v níž působí, posilování jejich pravomocí jen zvýší organizační napětí.

2. Mentální modely (*mental models*)

Vnitřní představy o světě a tom jak věci fungují, včetně předpokladů, předsudků i zobecnění, jež mají výrazný vliv na naše jednání. Příklady předsudků a zobecnění: lékaři jsou úzkoprsí, sestry jsou submisivní, doktoři nerozumí řízení. Jiné příklady se mohou týkat organizací: s lidmi na vyšších úrovních se zachází jinak než s těmi dole, "tak se to u nás dělá". Trvalá adaptace a růst firmy v měnícím se ekonomickém prostředí závisí na "schopnosti instituce učit se, což je proces, kdy vedoucí týmy mění své mentální modely společnosti, jejich trhů i konkurence. Z tohoto důvodu chápeme plánování jako proces učení se a plánování uvnitř korporace je institucionalizovaným učním.

3. Sdílená vize (*shared vision*)

Senge [11] hovoří o "vytváření sdílených vizí budoucnosti", protože to není jen myšlenka, ale zapálenost lidí pro věc, která činí smysluplným vše, co lidé dělají. Učící se organizace nejsou možné bez těchto sdílených vizí, protože bez nich množství individuálních potřeb vede lidi různými směry. "V přítomnosti něčeho velkého drobnosti mizí". Sdílená vize je něco jiného než strategické plánování, kde většinou vrcholové vedení oznamuje, co se plánuje. Nejde o to podat "kuchařku" na budoucnost a ostatní přesvědčit, aby ji následovali, ale spíše jde o společné principy, v rámci nichž si aktivně vytvářejí svou vlastní, je osobně mobilizující vizi.

4. Týmové učení (*team learning*)

Týmy odborníků, jejichž výkon závisí na brilantnosti ostatních a jejich schopnosti pracovat dohromady (spolupracovat). Aby k tomu mohlo dojít, je třeba určitého správného vyladění, ve kterém lidé jednají jako tým a ne skupina jednotlivců s divergujícími zájmy. ("Soubor jednotlivců s IQ nad 120 má kolektivní IQ 63.")

Pro skutečné týmové učení musí existovat jak dialog, tak i diskuse, což se většinou nerozlišuje a častěji je diskuse. Účelem dialogu je porozumět, sdílet, ne přesvědčit a vyhrát. Nejde ani tak o soudy a hodnocení, ale spíše o otevřenost. Diskuse (*discussion*), kde slovní základ spočívá v kořeni percussion (náraz, úder), často zahrnuje verbální škádlení, vzájemné špičkování a jde v ní vlastně o přesvědčení ostatních - převahu. Základem učících se organizací nejsou špičkoví jedinci, ale učící se týmy - ty jsou jednotkami organizace.

5. Systémové myšlení (*system thinking*)

Podle Sengeho [11] je právě tato pátá disciplína nejdůležitější. Bouře je jev, který se skládá z řady vzájemně propojených atmosférických složek. Porozumět její dynamice lze jen v celku. Podobně i chování organizace je výslednicí řady často ve skrytu působících faktorů. Ty je nutno chápat v celku jejich působení. Bez systémového myšlení nemá nic z předchozího celku vliv. Osobní mistrovství např. může vést k soupeřivosti. Je potřeba se zabývat problémy struktury a celého systému a chápat je. Každý člen týmu musí porozumět, jakou roli hraje při řešení libovolného problému organizace. Není možné ukazovat na jiného prstem a vinit ho. Problém má řešení v něm samém, uvnitř nás a mezi námi.“

Každá z uvedených disciplín má tři autonomní úrovně – cvičení (co dělat), principy (vůdčí myšlenky a vhledy) a podstaty (stav příslušnosti k těm, kdo jsou mistry svých disciplín).

1.4.1 Zákony páté disciplíny

Pátou disciplínou Senge myslí systémové myšlení, respektive vedlejší efekty, které nebyly zvažovány. Zákony páté disciplíny označil Hroník [6] jako vodítka při designování a realizaci organizačního učení, a změny a uvedl následující zákony:

- **Problémy dneška pramení ze všech včerejších „řešení“**

Problémy, před nimiž organizace stojí či bude stát, se neobjevují náhodně a jsou součástí minulých řešení, zejména těch, kde se uvažovalo příliš lineárně.

- **Akce budí reakci**

Při lineárním myšlení si po určitém opatření slibujeme předem definovaný efekt, který je logickým důsledkem. Avšak čím více tlačíme, tím více se systém bude bránit. Působí zde kompenzující zpětná vazba, která směřuje do „starých kolejí“.

- **Počáteční zlepšení vede ke zhoršení**

Jakmile po akci velmi rychle nastupuje zlepšení, je to vždy podezřelé. Signalizuje to efekt na povrchu, na úrovni symptomu. Je dobré být obezřetný vůči rychlým efektům. Můžeme totiž různými způsoby vytlačit horečku, když ale pomine symptomatická intervence, stav se zhorší.

- **Snadná řešení obvykle nic neřeší**

Je nutné rozlišovat snadná a jednoduchá řešení. Snadná řešení představují úskalí, zatímco právě jednoduchá řešení nejsou snadná. Obvykle je jejich výsledkem uspokojení z rychlosti a počátečního efektu. Snadná řešení se také často chopí většího kladiva, když menší nedostačuje.

- **Léčba může bolet více než samotná nemoc**

Jelikož různá nesystémová řešení spíše situaci zhoršují, ale pozvolně, léčba si obvykle vyžaduje radikálnější přístup, aby bylo možno řešit jádro problému. Radikálnější změně se však má systém tendenci bránit.

- **Rychle znamená pomalu**

Všechny systémy mají svou optimální rychlost fungování. Změny nelze uspíšit beztestně. Někdy přerůstají do krizí růstu. Například snaha předběhnout realitu při zavádění prvků učící se organizace v rozvoji a vzdělávání vede ke zpomalení a někdy i návratu před výchozí bod celého procesu.

- **Příčiny a následky nejsou v těsné časové a prostorové souvislosti**

Naše zkušenost bývá mnohdy nepřesná, protože si spojujeme události, které jsou v časové a prostorové blízkosti. Přitom mohou být na sobě nezávislé. Jsme však zvyklí uvažovat zjednodušeně v lineární podobě a tyto události si spojíme.

- **Malé změny mohou způsobit velké důsledky**

Ty nejúčinnější páky mohou zůstat nenápadné a skryté. Ve většině systémů je určitá odolnost vůči malým změnám. Jakmile se však nakupí určité kritické množství, stačí podstatně menší změna než v uplynulém období a nastává velká změna – „kalich přetekl“.

- **Můžeš sníst dort i jej vlastnit, ale nejde to obojí naráz**

Leckdy chceme příliš mnoho věcí najednou a žádná nesnese odkladu. Pak se snadno ocitáme v dilematu, které je neřešitelné. Abychom se z něj dostali, potřebujeme problémy řešit systematicky a rozložené v čase. Někdy se také říká, že lze sníst i slona, ovšem po kouskách.

- **Když rozřežeš slona, nedostaneš více slonů**

Problémy potřebujeme vnímat v jejich celistvosti. Detailním analyzováním po jednotlivých elementech se nakonec zabýváme něčím, co nemá souvislost s realitou.

- **Není na koho svalit vinu**

Jsme-li v problémech, v situaci, kterou si nepřejeme, potřebujeme vzít do úvahy, že se nejedná o náhodu. My a příčiny našich problémů totiž tvoříme jeden celek. V organizacích, ale i v partnerství je třeba dát do klatby hledání pravdy a viníka. Namísto toho je potřeba se zaměřit na hledání řešení.

2. JAK SE MŮŽE ORGANIZACE UČIT

2.1 Důvody přeměny organizace na učící se organizaci

Kromě důvodu zvyšujícího se konkurenčního prostředí a nutnosti permanentních změn existuje i celá řada impulzů, které by nás měly přivést k učící se organizaci. Podrobné zdůvodnění vytvořil O. Serrat v podobě stromu ve své práci *Dimension of the Learning organization*. Jedná se především o tyto impulzy [13]:

- Znalosti, které lidé získávají různými formami, se neustále mění a zastarávají. To, co lidem dříve stačilo vědět v mnoha profesích po celou kariéru, se dnes musí obnovovat ve velmi krátkých cyklech, čímž se vytváří tlak na nikdy nekončící získávání vědomostí a dovedností všech skupin zaměstnanců.
- Požadavky zákazníků se neustále zvyšují. Jelikož jsou požadavky velmi různorodé, závisí především na znalostech zaměstnanců a schopnosti jednotlivých organizací tyto požadavky spolehlivě plnit.
- Objevuje se nízká efektivita, co se týče vzdělávání zaměstnanců tradičními postupy. Pokud by se tato efektivnost měřila např. objemem znalostí, zjistí se, že si člověk pamatuje [7]:
 - 5 % z výkladu lektora,
 - 10 % ze samostudia literatury,
 - 20 % učením se toho, co vidí
 - 30 % z demonstrování a ukázky,
 - 50 % z diskuzí celé skupiny,
 - 75 % z učení se vlastní praxí,
 - 90 % ze sdílení nabytých znalostí,
- Je potřeba trvalého rozvoje znalosti lidí a schopnost učit je sice přirozenou součástí všech živým organismů, ale nedostatečným motivováním může být tato schopnost zdegenerována.

K tomu, aby se organizace stala učící se organizací, je především zapotřebí manažer, *leader*, který kromě standardních úloh dokáže být vizionářem a otevřen novým věcem. Ne každý manažer musí být zákonitě opravdovým lídrem. K. Deutsch vyslovil takovou myšlenku, že dostatečně silná moc poskytuje tomu, kdo ji zaujímá, možnost ničemu se neučit. Právě role leaderů je alfou a omegou pro úspěšnost transformace organizací na učící se organizace. Peter M. Senge vymezuje tři nové oblasti vůdcovství v prostředí učících se organizací [17]:

- a) Lídři jako návrháři a projektanti by měli neustále zkvalitňovat pracovní prostředí, v němž se vytváří atmosféra pro učení se. Nezaměřit se pouze na tradiční strategie a hodnoty. Doporučuje například opakované pořádání brainstormingových konferencí zaměstnanců.
- b) Lídři v roli správců systémů managementu znalostí a facilitátorů procesů učení se. Svou odpovědnost a pravomoc nemohou delegovat na jiné zaměstnance, i pokud by byli kompetentní.
- c) Lídři jsou učitelé a rádci v oblastech získávání znalostí a dovedností, související s dosahováním dlouhodobých plánovaných záměrů.

Učení je kontinuální, strategický proces, který musí být integrován do všech pracovních procesů. Pracovníci by měli mít neomezený přístup ke zdrojům informací (tzv. *open book management*), které jsou pro úspěch organizace rozhodující. Vysoká výkonnost závisí hlavně na lidech v organizaci. Správné řídicí principy, systémy a postupy hrají velmi důležitou roli, ale schopnosti vytvářející konkurenční výhodu jsou v lidech – jsou to jejich dovednosti, disciplína, motivace, schopnost řešit problémy a učit se. [5]

Výsledky učení v organizaci zcela jistě musí přispívat k rozvoji znalostí, schopností a dovedností založených na zdrojích. Investice do lidí je nezbytná pro tvorbu intelektuálního kapitálu a možnosti sdílení znalostí. Jak uvedli Ehrenberg a Smith, teorie lidského kapitálu říká: „*Znalosti a dovednosti, které má pracovník a které jsou produktem vzdělávání – včetně odborného vzdělávání, které přináší zkušenost a praxe – vytvářejí produktivní kapitál*“.[1]

2.2 Deset kroků k implementaci učící se organizace

Pro vytváření učící se organizace stanovila Ivana Tichá ve své knize *Učící se organizace* deset kroků, pokynů, které jsou určitým návodem pro vytváření učící se organizace. Jsou jimi tyto následující postupy [15]:

1. Vyhodnoťte učení podporující kulturu vaší organizace.

V prvním kroku doporučuje autorka manažerům nechat vyplnit dotazník zaměstnanci. Dotazník s 36 otázkami je rovněž uveden v knize *Učící se organizace*. Navazuje na 11 charakteristik učící se organizace a umožňuje lépe stanovit priority v procesu vytváření učící se organizace.

2. Podporujte vše, co je pozitivní.

Logicky navazuje na předchozí krok, ve kterém manažeři zjistili, v jakém stavu se organizace nachází, popřípadě kam směřuje. V této fázi je důležité snažit se změnit přístup lidí a podporovat pozitivní myšlení. Udržovat příjemnou atmosféru na pracovišti a snažit se předejít například trvalé kritice, která jedince spíše utlumí. Mělo by se využívat všech příležitostí k pochvale, ovšem nepřehánět pozitivní přístup v těch situacích, kde je evidentní jejich špatný stav.

3. Posilujte v lidech pocit bezpečí.

Mnoho podniků nevyužívá, ba dokonce úmyslně potlačuje iniciativu svých zaměstnanců a lidským zdrojům nepřikládá takovou důležitost. Mnohdy manažeři odmítají nové nápady a myšlenky od svých podřízených např. ze strachu ztráty autority, pokud by podřízený přinesl lepší ideu, bojí se o své místo, mají strach z neúspěchu projektu. Mají pocit „odstrčení“ při dalším vývoji projektu nebo vůbec nerozeznají v novém návrhu přínos.

4. Odměňujte ochotu riskovat.

Vytvořit takovou atmosféru, která umožní pracovníkům přijímat přiměřená rizika spojená s vytvářením učící se organizace, je jedním z hlavních úkolů manažerů. Takové klima se projevuje téměř neexistujícím strachem z následků případného neúspěchu.

5. Pomáhejte lidem ve vzájemné spolupráci.

Pokud organizace zvládne předchozí kroky – posílení vnitřních procesů pozitivním přístupem, nezávislým myšlením a ochotou riskovat, pak je na dobré cestě k rozpoznání hodnot v ostatních lidech. Toto úsilí se pak dále zhodnocuje sdílením znalostí o tom, jaké specifické hodnoty přináší každý jednotlivec do týmu.

6. Uved'te učení v život.

Učící se organizace je založena na předpokladu, že každý člen organizace je stejně důležitý pro její přežití. Kvalifikovaný člověk je jedinou trvale udržitelnou konkurenční výhodou, a proto nelze tolerovat předsudky o schopnostech učit se.

7. Formulujte vizi.

Existence učící se organizace je závislá na ochotě kreativních lidí pracovat společně na společném cíli s dosažením synergií, které přinesou výsledky, jichž by jedinec nikdy nebyl schopen. Skutečně sdílená vize by měla být pojítkem mezi jedinečnými zdroji jednotlivců.

8. Uved'te vizi v život.

Uvedení vize do života klade specifické nároky na řídicí pracovníky. Akcentuje jejich vůdcovské dovednosti nad schopnostmi řídit.

9. Propojte systémy.

Systémový přístup je pátou, integrující disciplínou učící se organizace podle P. Sengeho. Učící se organizace využívá systémového přístupu ve dvou rovinách:

- Základem jakéhokoliv systému v organizaci je lidský prvek – člověk se svým potenciálem, emocemi, komunikačními prostředky, motivacemi.
- Učící se organizace je systém sám o sobě – systém, který se učí. Učící se organizace je strukturována tak, že zpracovává informace ze svých každodenních i dlouhodobých aktivit s cílem učit se, růst a rozvíjet se.

10. Realizujte koncept.

Tento krok je nejobtížnější ze všech. V tomto kroku se musí všechny předchozí kroky smysluplně propojit tak, aby se navzájem podporovaly a směřovaly ke společnému cíli.

2.3 Bariéry transformace na učící se organizaci

Stává se, že rutinními postupy, do kterých často upadáme, se vytváří v organizaci naučená neschopnost učit se. K tomu, abychom mohli odstranit poruchy učení, je třeba tyto poruchy určit.

Pocit moci u vrcholových manažerů může vyústit v jejich vlastní pohodlnost a odmítání vlastního rozvoje. Existují stereotypy a bariéry, které brání transformaci podniků na učící se organizace. Můžeme je rozdělit na dvě základní skupiny, a to [9]:

Bariéry mentální, jsou jimi např. zabudované stereotypy v myšlení lidí, odpor k aktivitám učení se, atmosféra uzavřené společnosti, neochota lidí pracovat v týmech, lidé nechtějí nést odpovědnost, vzájemně si pomáhat. Neustále se podceňuje znalostní kapitál, nedostatečně se delegují pravomoci, přednostně se orientuje na systémy (např. podle ISO 9001 apod.). Nezdravá tolerance a přehlížení chyb, prostředí nedůvěry a podezíravosti, chápání výcviku jako nástroje k momentálnímu hašení požárů, nedostatek víry v další rozvoj organizace nebo direktivní styl řízení.

Bariérami zdrojovými může být nedostatek financí, nedostatek času k výcviku a učení se, zaostalá infrastruktura k učení se, zatíženost lidí přílišnou byrokracií, obtížný přístup k informacím, dlouhodobé podfinancování rozvoje znalostí či neexistence znalostní databáze.

Jak můžeme vidět výše, častějšími a bohužel také mnohem obtížněji překonatelnými jsou bariéry mentální. Jediným účinným nástrojem je nezpochybnitelný pozitivní příklad vrcholových manažerů, který se projevuje nejenom ochotou pracovat na sobě s využitím vhodných forem učení se, ale hlavně neustálým podáváním pozitivních příkladů a mistrovským zvládnutím své vůdčí role. Inu: jen ten dokáže zapalovat, kdo sám hoří!

3. CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ PRŮMYSLOVÉ ORGANIZACE

3.1 Představení podniku

Diagnostika a návrhy změn byly prováděny pro firmu PWO UNITOOLS CZ, a.s., dále jen PWO UNITOOLS CZ. Následující informace o firmě pocházejí z firemní webové stránky, a z vnitřních firemních materiálů [20].

V březnu 2005 převzala akciová společnost PWO AG českou firmu UNITOOLS CZ a.s. z Valašského Meziříčí, založenou v roce 1992. Tato firma se specializovala na vývoj a výrobu lisovacích, střížných, ohybových a tažných nástrojů pro automobilový průmysl. Ze strategického pohledu došlo k dalšímu rozšíření nástrojárny, která tvořila jádro obchodní činnosti firmy. Zároveň zde byla zavedena sériová výroba. Dnes PWO UNITOOLS CZ a.s. vyrábí, mimo jiné, bezpečnostní díly pro sedáky, karoserie a řízení vozidel za pomoci moderních vysokovýkonných lisů a jsou dále zpracovávány na svařovacích a montážních linkách. Díly jsou dodávány zejména na východoevropský trh. PWO UNITOOLS CZ tak po mnoho let v této oblasti systematiky rozvíjí své know-how pro dosažení úspěchů v novém podnikání. Mezi zákazníky nástrojárny patří např. Audi (Maďarsko), Matador (Slovensko), Massag (ČR), Daimler (Německo), Lapple (Německo). Zákazníky listovny jsou např. Keiper (Španělsko), Škoda (ČR), Brose (ČR), TRW (Polsko), Faurecia (Francie).

PWO UNITOOLS CZ je mezinárodní společností, jejíž pobočky kromě České republiky (Valašské Meziříčí) jsou také ve státech: Německo (Oberkirch), Mexiko (Puebla), Kanada (Kitchener) a v neposlední řadě také v Číně (Suzhou).

Ve firmě PWO UNITOOLS a.s. je zaveden systém řízení jakosti a ochrany životního prostředí a je tímto certifikována podle norem ISO 9001, ISO/TS 16949 a ISO 14001.

Společnost PWO je důležitým zaměstnavatelem v regionu s vysokou nezaměstnaností. Průměrný počet zaměstnanců v roce 2010 činil 313 zaměstnanců a v dalších letech se postupně navýšil na 363 v roce 2011 a k 31. 1. 2012 se o 4 zaměstnance v průměru snížil oproti roku 2011, tedy na 359 zaměstnanců. Z toho 194 na dělnických profesích a TH pracovníků 128. Na vedoucích pozicích spolu s předsedou představenstva působí 37 pracovníků. Organizační struktura je uvedena v příloze 1.

V současné době se společnost zabývá těmito činnostmi:

- Vývojem výlisku a kovových sestav
- Konstrukce a výroba lisovacích nástrojů
- Lisování plechových dílů
- Montáž konstrukčních mechanických skupin

Dále nabízí: tvorbu měřicích programů, měření výlisků, měření nástrojů a dílů nástrojů, zpracování měřicích protokolů, přípravu vzorkování (VDA, PPAP), skenování.

V současné době využívá PWO interní informační systém PERSON, který byl shledán neefektivním pro potřeby organizace, jelikož nedokáže převádět automaticky data do *Microsoft Office Excel* a analyzovat výstupy.

Výroční zpráva koncernu PWO za rok 2012 se v době vypracování této diplomové práce dokončuje a ještě není k dispozici. Z tohoto důvodu jsou uvedeny převážně informace z výroční zprávy z roku 2011.

Základním ekonomickým údajem jsou tržby za předchozí 2 roky a činily:

Tržby za rok 2010	679 431 tis. Kč
za rok 2011	975 458 tis. Kč

V koncernu PWO dle interních dokumentů a výroční zprávy, jsou zaměstnancům poskytovány mzdy ve výši, která odpovídá dlouhodobým ekonomickým výsledkům. V roce 2011 poskytovala společnost PWO UNITOOLS CZ a.s. svým zaměstnancům v rámci Sociálního programu nadstandardní firemní benefity jako jsou zdravotní dovolená, příspěvek na dopravu do zaměstnání, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na stravování, odměnu k životnímu a pracovnímu jubileu, odměnu při odchodu do důchodu, bezplatné očkování proti chřipce a vitamínové balíčky, příspěvek firmy na nákup dioptrických brýlí.

3.2 Firemní kultura

PWO UNITOOLS CZ uplatňuje tři základní principy společnosti: orientace na zákazníky, orientace na zaměstnance a orientace na úspěch. Výsledkem těchto základních principů společnosti jsou hodnoty, které činí koncern PWO jedinečným. Podle interních materiálů, má-li PWO úspěšně pokračovat v naplňování své vize a stále dosahovat náročných cílů, je podstatné, aby se ve společnosti posilovala firemní kultura orientovaná na výkon.

Následujícími principy společnosti jsou:

Zákazníci, produkty a globální dostupnost

Dlouhodobě spokojený zákazník je těžištěm činnosti společnosti. Pro zákazníka vyvíjí a vyrábí po celém světě produkty pro komfort a bezpečnost v automobilech na nejvyšší úrovni a určuje při plnění požadavků standardy v daném oboru. Snaží se předvídat potřeby zákazníka a díky inovacím se stále otevírají nové trhy. Za přesvědčivý argument považuje svou kvalitu, spolehlivost, flexibilitu, rychlost a konkurenceschopné ceny. Výrobní systém koncernu PWO zaručuje efektivní procesy a vyváženou tvorbu hodnot v rámci celého operačního řetězce.

Zaměstnanci

Společnost PWO považuje své zaměstnance za garanty úspěchu. Jejich mimořádná pohotovost a výkonnost jakož i jejich *know-how* a schopnosti ženou podnik kupředu. Z tohoto důvodu stále investuje do lidského kapitálu. Nabízí bonifikace podle pracovního výkonu a tím umožňuje zaměstnancům podílet se na úspěchu. Společnost PWO povzbuzuje své zaměstnance, aby zcela propůjčili svoji kreativitu a své schopnosti společnému úspěchu a požaduje jejich profesní a osobní růst. Mladým talentům je dána šance a předávají se jim znalosti a hodnoty. Prostřednictvím optimálních pracovních podmínek vytváří dobré předpoklady pro to, aby zaměstnanci pracovali s nadšením a práce se jim stala zábavou a mohli tak podávat ty nejlepší výkony. Vedoucí pracovníci dbají o to, aby přistupovali ke svým zaměstnancům s úctou a tím podstatnou měrou přispěli k pozitivnímu pracovnímu klimatu. Zaměstnanci vystupují vůči sobě s respektem a férově. Základem pro důvěrnou spolupráci je otevřená komunikace. Nejvyšší prioritou jsou kolegalita a týmový duch. Ztotožňují se s PWO.

Společnost PWO také uplatňuje základní principy vedení, které popisují chování při vedení, jehož by se vedoucí pracovníci měli snažit docílit. Jsou výrazem základního postoje k této problematice a udávají zároveň orientační rámec pro každodenní jednání se zaměstnanci.

Podstatným předpokladem pro spolupráci vedoucích pracovníků a zaměstnanců vedenou s důvěrou je kooperativní základní postoj, schopnost koordinovat a styl vedení zvýrazněný informovaností a rozdělením kompetencí. Z toho vycházejí čtyři základní

principy vedení: kooperativní vedení, rozdělení kompetencí, informovanost a koordinace. Tyto principy jsou následně rozvedeny:

Kooperativní vedení:

Je třeba, aby se zaměstnanci podíleli na procesu rozhodování. To vede k vysoké motivaci zaměstnanců, podporuje produktivitu a má za následek vyšší samostatnost. Nápady pro možnosti vylepšení ze strany zaměstnanců jsou výslovně vítány. Je třeba zajistit bezvadný tok informací ze spodních úrovní na vyšší úrovně. Vedoucí pracovníci by se měli otevřeně stavět k podnětům. Je třeba podporovat otevřenou komunikační strukturu.

Rozdělení kompetencí:

Za účelem uskutečnění podnikových cílů je každé vedoucí úrovni přidělen určitý rozsah úkolů, za které nese zodpovědnost. Přitom dbáme na komplexitu rozdělení úkolů, kompetencí a zodpovědnosti. Kompetence je třeba rozdělit na nejspodnější úrovně, které ještě mohou mít úplný přehled v okruhu problémů. Je třeba striktně respektovat kompetence zaměstnanců. Každý zaměstnanec by měl díky týmovému myšlení, spoluutváření a spoluzodpovědnosti učinit svou oblast kompetence živou součástí podnikové činnosti. Přenesená zodpovědnost ukazuje důvěru a kvalifikovanost každého jednotlivého zaměstnance, napomáhá pohotovému jednání a podporuje osobní iniciativu.

Informovanost:

Je třeba zajistit, aby všechny potřebné informace byly předány na ta místa, která tyto informace potřebují. Cílem je, aby všichni zaměstnanci byli průběžně informováni o obchodní situaci, podnikové politice a o cílech podniku a jednotlivých úseků. Každý zaměstnanec by neměl dostávat pouze informace, které se bezprostředně týkají jeho práce, nýbrž by měl být poučen o návaznosti své činnosti na předchozí a následné pracovní procesy.

Koordinace:

Je třeba poskytnout iniciativě a uvědomění si zodpovědnosti jednotlivce potřebný prostor, zároveň ale zajistit sladění se společným cílem, což podporuje efektivní spolupráci a podřazuje jednotlivé cíle blahu celku. Za účelem řešení těžkých úkolů a projektů lze na určitou dobu vytvořit týmy, které mohou působit napříč organizační strukturou.

4. ANALÝZA ORGANIZACE JAKO UČÍCÍHO SE SYSTÉMU

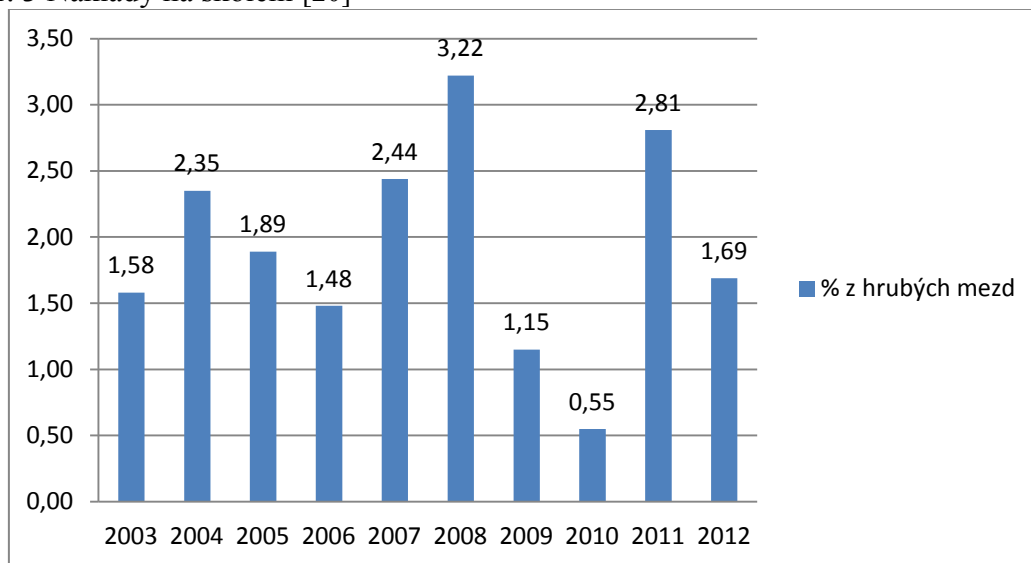
4.1 Vzdelávání v podniku

V roce 2011 byla v rámci dotačního projektu Evropského sociálního fondu v ČR realizována část projektu Educa, jehož cílem bylo zvýšení kvalifikace zaměstnanců společnosti v ovládání specifického software CAM na přípravu a užití CNC programů pro CNC stroje. V rámci projektu Educa bylo ve společnosti PWO UNITOOLS CZ a.s. v roce 2011 proškolen 79 pracovníků oddělení Strojní výroby, Technologické přípravy výroby (TgPV), Konstrukce, Vývoje technologie lisování a Montáže na práci s CAM SW PowerMILL včetně jeho dostaveb. Z celkové výše schválené dotace byla v roce 2011 vyčerpána částka 4.011 tis. Kč. Používání tohoto SW bude mít zásadní dopad na minimalizaci neproduktivních činností, optimalizaci pracovních aktivit, růst produktivity práce zaměstnanců a růst konkurenceschopnosti společnosti.

Jednou ročně se plánují náklady na vzdělávání pro celý podnik a každý manažer plánuje v rámci svého oddělení plán vzdělávání (viz příloha 3). V průběhu roku se třikrát tento plán kontroluje, popřípadě doplňuje.

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů v organizaci jsou náklady na vzdělávání, které díky zastaralému internímu informačnímu systému PERSON nedokáže společnost PWO jednoduše vygenerovat. Konkrétní hodnoty společnost PWO nechtěla uvést a z tohoto důvodu mi poskytli informace o podílu nákladů na školení k hrubým mzdám za posledních 10 let (viz obr. 3). Dle vyjádření personální manažerky se považuje za obvyklé, pokud se náklady na školení pohybují v rozmezí do 5% z hrubých mezd v porovnání s ostatními organizacemi.

Obr. 3 Náklady na školení [20]



4.1.1 Základní vzdělávací aktivity

A - Školení nezbytně nutná pro chod firmy a/nebo požadovaná ze zákona – mandatorní školení.

B - Školení žádoucí pro výkon práce zaměstnance a pro jeho další rozvoj – odborná školení.

C - Ostatní školení prospěšná pro výkon práce zaměstnance a jeho další rozvoj - standardní tréninky měkkých dovedností.

A - Mandatorní školení

Jsou nezbytnou částí vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o povinná legislativní školení, vzdělávací akce, např. BOZP, požární ochrany, životního prostředí, kurz řidičů referentských vozidel, motorových vozíků, vazačů a jeřábníků.

B - Odborná školení

V případě nutnosti získání, rozšíření nebo aktualizace odborných znalostí a dovedností potřebných k výkonu práce. Například při změně legislativy, změně právních předpisů nebo seznámení se s novými trendy v oboru. Účast je chápána jako nástroj k dosažení požadovaných odborných znalostí pro výkon práce zaměstnanců a manažerů na všech úrovních. Jedná se o školení „tvrdých dovedností“, „*hard skills*“. Tato školení zajišťují specifické, odborné znalosti a dovednosti, jež se dají změřit a zvládnout dalším studiem. Mohou jimi být počítačové kurzy, kurzy účetnictví, finančnictví, marketingu, semináře, školení pro nové zaměstnance, pravidelná školení, rekvalifikace apod.

C - Standardní tréninky měkkých dovedností

Pozornost je také věnována vzdělávání se v tzv. „měkkých dovednostech“, „*soft skills*“. Jedná se o dovednosti, jež se uplatňují při kontaktu s druhými lidmi a které pomáhají zvládat „samy sebe“. Tato školení absolvují vedoucí pracovníci a odborný personál. Jsou strukturovány do následujících tematických oblastí:

- **Komunikace** – jedná se o zefektivnění interní a externí komunikace se zákazníky, manažerská komunikace.
- **Schopnost spolupráce** – schopnost spolupracovat s ostatními kolegy úzce souvisí se schopností pracovat v týmu. Úspěšné fungování skupinové práce ovšem od všech pracovníků vyžaduje jisté předpoklady, kam patří i schopnost spolupráce u každého ze zúčastněných.
- **Time management** – je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivnosti využití času.
- **Stress management** – sebepoznání a stres, k rozvoji sebe sama a jiné účinné metody a praktiky, využitelné v každodenním osobním i pracovním životě.
- **Projektové řízení** – řešení komplexních problémů a řízení rozvojových záměrů s využitím přístupů projektového managementu, principy, postupy, plánování a realizace projektu, apod.
- **Prezentační dovednosti** – naučení a procvičování základních technik a postupů pro zajímavé a úspěšné prezentace před skupinou. Profesionální vystupování a reprezentace firmy a sebe.
- **Moderní metody a postupy vedení lidí** – komunikační techniky a dovednosti, motivační proces zaměstnanců a sebe sama, harmonizace všech činností vedoucí k dosažení stanovených cílů, týmová komunikace v praxi, fungování zpětné vazby, systémové vedení lidí, role, které souvisí s vedoucím a řídicím postavením a jiné.

- **Jazykové kurzy** – jelikož má společnost aktivity i v zahraničí, pro své zaměstnance pořádá jazykové kurzy, které slouží k rozvoji a udržení znalostí a dovedností v oblasti komunikace v cizím jazyce. V neposlední řadě mnoho strojů a programů v dnešní době má ovládání a řízení v cizím jazyce.

Po každém ukončeném školení vyplní každý zaměstnanec hodnotící dotazník absolvovaného školení (viz příloha 2). V tomto dotazníku hodnotí počtem smajlíků vše, co se týče školení jako je: organizační zajištění školení, obsahová náplň školení, časové rozvržení školení, studijní materiály, forma/styl výuky lektora a zda splnilo školení očekávání. Dále se může vyjádřit také k prostředí školící místnosti, úrovni stravování, úrovni obsluhujícího personálu a ke vzdálenosti a dostupnosti místa výuky. Navíc může podat další návrhy a připomínky. Vedoucí pracovník následně na druhou část dotazníku po 3měsících zhodnotí, zda školení mělo či nemělo kýžený přínos a efektivitu absolvovaného školení pro zaměstnance.

4.1.2 Adaptace zaměstnance

Po přijetí nového zaměstnance nastává proces integrace a úvodního zaškolení podle plánu zaškolení (viz příloha 4), který připravuje nadřízený ve spolupráci se svým oddělením. Uvádí se zde kromě mandatorních školení také ostatní školení spojená s vykonáváním funkce.

V průběhu zkušební doby, se každý nový zaměstnanec hodnotí na základě několika kritérií (viz příloha 5). V tomto hodnocení se nadřízený zaměřuje na přístup k práci, rychlost učení, požadovaného výkonu, spolupráce s ostatními, samostatnost a začlenění do týmu. Následně po zhodnocení nadřízeného má zaměstnanec možnost vyjádřit se k celému procesu zaškolení.

Zaměstnanec, který změní druh práce ve firmě, tj. charakter práce, prochází stejným procesem zaškolení jako nový zaměstnanec, jelikož každý druh práce vyžaduje jiný přístup v zaškolování. Jedná se o interní přemístění, tj. relokované, kdy zaměstnanec přechází z úseku na úsek.

4.2 Dotazníkové šetření

Pro zpracování potřebných dat, jež se týkají názorů jednotlivých zaměstnanců, jsem použila metodu **dotazníkového šetření**. Tato metoda patří mezi rychlé a dostupné techniky terénního sběru dat, při nichž jsou potřebné informace od zkoumaných osob získávány písemně, prostřednictvím otázek a je možno získat velké množství informací. Výhodou se stává anonymita, kdy nedochází k přímé interakci mezi respondentem a výzkumníkem, tudíž jsou respondenti otevřenější. Je velmi důležité klást důraz na přípravu a zpracování dotazníku. Otázky by měly být užitečné, jednoznačně srozumitelné, výstižné, pozitivně formulované a v neposlední řadě také etické.

Dotazníkový průzkum jsem prováděla prostřednictvím dotazníků Ivany Tiché [15] tak, jak je představuje ve své knize *Učící se organizace* z roku 2005. Výběr těchto dotazníků byl z důvodu kvalitního a odborného vypracování. Výsledkem dotazníkového šetření je zjištění názorů zaměstnanců na uplatňování konceptu učící se organizace, postoj zaměstnanců k riziku v jejich pracovní činnosti, atmosféru pracovního prostředí a názor na možnost vzdělávat se. Výsledky získané z vyhodnocení dotazníků ukazují úroveň společnosti PWO UNITOOLS, jakožto učící se organizace. Dotazníky byly předloženy vrcholovým manažerům, vedoucím zaměstnanců (dotazník č. 1 část A, B) a pracovníkům TH profesí (dotazník č. 2). Vyplňování dotazníků probíhalo v období od 19. 12. 2012 do 21. 1. 2013.

4.2.1 Výstupy Dotazníku č. 1 – část A – Vyhodnocení současného stavu (viz příloha 6)

Na základě tohoto dotazníku, lze porovnat skutečný stav organizace PWO UNITOOLS CZ s jedenácti charakteristikami učící se organizace dle Ivany Tiché [15]. Tyto charakteristiky učící se organizace se zaměřují na zjištění, do jaké míry v organizaci fungují principy učící se organizace a jsou podrobně popsány v kapitole 1.1.

Obsahuje 22 otázek se škálovým hodnocením v rozmezí od 1 do 5, kdy:

1 vůbec neplatí a 5 platí zcela. Pro vyhodnocení se sčítají bodová hodnocení vždy dvou stanovisek. Průměry z těchto součtů udávají, jak vysoké hodnocení dostaly jednotlivé charakteristiky učící se organizace od respondentů. Maximální hodnota a tudíž nejlepší hodnocení je 10. Výsledek plynoucí z hodnocení organizace, ve vztahu k jedenácti charakteristikám učící se organizace, poskytuje určitou startovací úroveň pro indikaci těch oblastí, ve kterých by se mohlo začít se zaváděním konceptu učící se organizace.

Dotazník vyplňovali manažeři a vedoucí, kteří v úvodu uvedli úroveň managementu, v níž působí. Vyhodnocovala jsem 35 kusů z rozdaných 40 kusů dotazníků, což je téměř 88 % návratnost. Manažeři liniové úrovně (mistři, vedoucí dílen) odevzdali 11 kusů, 13 kusů vyplnili manažeři střední úrovně (řídící pracovníci štábních útvarů) a vrcholoví manažeři (nejvyšší řídící pracovníci) vyplnili 11 kusů. Každá úroveň managementu je hodnocena zvlášť a výsledky jsou uvedeny v následující tabulce (viz Tab. 1).

Tab. 1 Porovnání výsledků dotazníku č.1- část A - Vyhodnocení současného stavu

Otázky z dotazníku č.1	Sledovaná charakteristika	Úroveň managementu		
		Liniová	Střední	Vrcholová
1+12	Učení jako součást formulace strategie	7,00	6,92	7,18
2+13	Participativní přístup	6,36	6,15	6,64
3+14	Informatika	6,91	7,08	7,91
4+15	Formativní účetnictví	6,10	6,70	7,01
5+16	Vnitřní výměna	6,82	6,69	7,00
6+17	Pružný systém odměňování	5,82	5,69	6,84
7+18	Podporující struktury	6,55	7,24	8,00
8+19	Sběr informací o vnějším prostředí	5,45	5,77	5,64
9+20	Inter-organizační učení	4,73	5,15	5,45
10+21	Atmosféra podporující učení	7,18	6,92	8,00
11+22	Příležitost osobního rozvoje pro každého	7,27	7,15	8,45

V tabulce jsou tučně vyznačena čísla u jednotlivých úrovní managementu s nejvyšším hodnocením a naopak červená čísla značí hodnocení nejhorší. Maximální hodnota mohla být 10. U každé úrovně jsou uvedeny tři nejlépe a tři nejhůře hodnocené charakteristiky učící se organizace.

Vrcholová úroveň managementu

Nejlépe hodnocené charakteristiky:

- Příležitost osobního rozvoje pro každého
- Podporující struktury
- Atmosféra podporující učení

Nejhůře hodnocené charakteristiky:

- Inter-organizační učení
- Sběr informací o vnějším prostředí
- Participativní přístup

Střední management

Nejlépe hodnocené charakteristiky:

- Podporující struktury
- Příležitost osobního rozvoje pro každého
- Informatika

Nejhůře hodnocené charakteristiky:

- Inter-organizační učení
- Pružný systém odměňování
- Sběr informací o vnějším prostředí

Liniový management

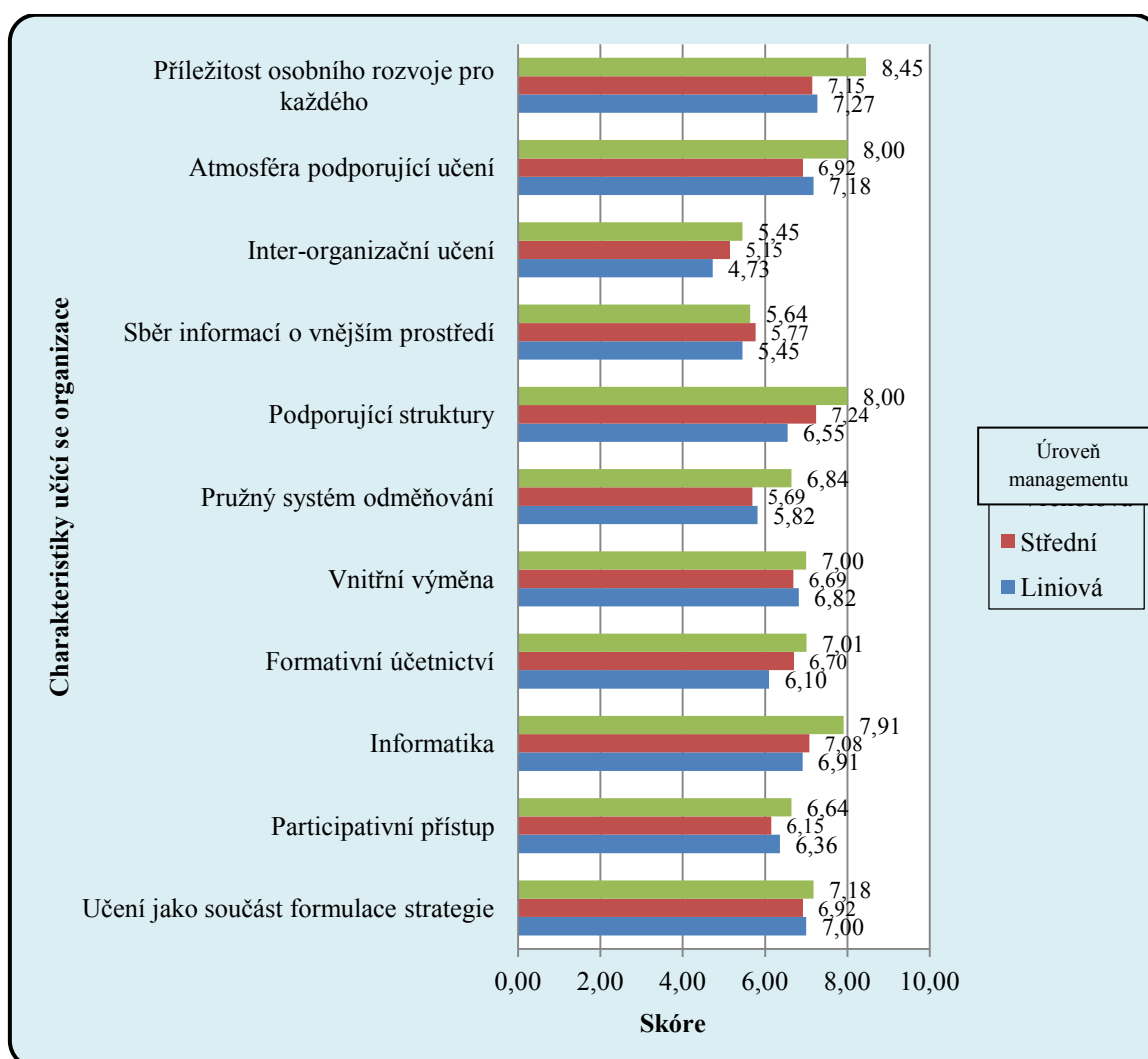
Nejlépe hodnocené charakteristiky:

- Atmosféra podporující učení
- Příležitost osobního rozvoje pro každého
- Učení jako součást formulace strategie

Nejhůře hodnocené charakteristiky:

- Inter-organizační učení
- Sběr informací o vnějším prostředí
- Pružný systém odměňování

Obr. 4 Vyhodnocení současného stavu - Profil učící se organizace



4.2.2 Výstupy dotazníku č. 1- část B - Učení podporující kulturu (viz příloha 7)

Tento dotazník navazuje na dotazník č. 1 – část A, jehož je součástí a cílová skupina jsou rovněž vrcholoví manažeři a vedoucí zaměstnanci. Umožní získat dostatek informací o tom, jak manažeři smýšlejí o své organizaci, jako o učící se organizaci. Podle Tiché [15] slouží k vyhodnocení kultury zkoumané organizace, nakolik stávající kultura podporuje učení, tedy ve kterém z uvedených kroků se organizace vyskytuje a výsledky lze uplatnit jako základ a východisko k diskusi o konceptu učící se organizace a jeho vztahu a přínosu pro organizaci.

Dotazník je tvořen z 36 otázek se stejným škálovým hodnocením jako u části A, tedy v rozmezí od 1 do 5, kdy: 1 vůbec neplatí a 5 platí zcela. V první fázi byly informace z dotazníku zpracovány do matice, u níž sloupce tvoří deset kroků k implementaci učící se

organizace. Matice a výpočet se provedl podle návodu Ivany Tiché [15] a je uveden v příloze 8. Průměry z těchto součtů udávají, jak vysoké hodnocení dostaly jednotlivé kroky k zavedení učící se organizace od respondentů. Tyto kroky jsou detailně uvedeny v kapitole 2.2. Následně lze určit strukturovaný přehled kroků u jednotlivých úrovní managementu, které z nich nejsou příliš zastoupeny v organizaci a ve kterých naopak vidí silnou stránku.

Tab. 2 Kvalitativní odpovědi respondentů z dotazníku č. 1- část B

Úroveň managementu	1.krok	2.krok	3.krok	4.krok	5.krok	6.krok	7.krok	8.krok	9.krok	10.krok
Liniová	3,18	3,28	3,17	3,64	3,43	2,69	3,07	3,15	3,19	3,22
Střední	3,03	3,32	3,31	3,66	3,40	2,66	3,20	3,20	3,22	3,27
Vrcholová	3,57	3,37	3,73	3,99	3,75	3,07	3,47	3,58	3,39	3,51
Manažeři Ø	3,26	3,32	3,40	3,76	3,53	2,81	3,25	3,31	3,27	3,33

Tučně vyznačená čísla udávají nejlepší hodnocení a červená hodnocení nejhorší. Maximem mohlo být číslo 5, ale všechny kroky udávají průměrné hodnoty.

Překvapivě všechny úrovně managementu považují 4. krok (Odměňujte ochotu riskovat) za nejsilnější, tudíž nejvíce aplikovaný v organizaci. Vytváří se zde atmosféra téměř neexistujícího strachu z následků případného neúspěchu. Lidé nemají obavy se vyjadřovat, necítí se ohroženi při vyslovení nesouhlasu nebo jiného názoru. Jsou odměňováni za inovativní řešení, překonávající zažitá paradigmat.

Z analýzy získaných hodnot, jako nejslabší krok vyplynul 6. krok (Uveďte učení v život), který překvapivě znovu všechny úrovně managementu vidí jako kritický.

4.2.3 Výstupy dotazníku č. 2 - Možnosti učení se v organizaci (viz příloha 9)

Na základě tohoto dotazníku lze získat dostatek informací o tom, jak zaměstnanci hodnotí své vlastní učení a jeho vazbu na vnitřní podmínky organizace. Dokáže odhalit různé bariéry učení, následkem čehož se otevírají možnosti navržení možných rozvojových plánů vzdělávání organizace.

Dotazníky byly vypracovány a určeny pro pracovníky TH profesí, a na základě uvážení vedoucích rozdány 52 lidem. Návratnost činila 33 kusů, což je necelých 64 %. Pro objektivnější pohled zaměstnanců na možnosti učení v organizaci, jsem se rozhodla vytvořit otázky polozavřené, ale základ je rovněž čerpán z knihy Ivany Tiché [15]. Označit mohli i více odpovědí najednou, popřípadě doplnit své poznatky.

Respondenti byly vyzvány k vybavení si situace, kdy se naučili něco o sobě, o své práci nebo o svých spolupracovnících (v časovém horizontu šesti měsíců až jednoho roku). Podle toho označovali nebo odpovídali na následující otázky takto:

1. Co jsem se naučil (a)?

1) O sobě

Tato otázka dává prostor k úvaze, zda během procesu učení se, zaměstnanec může zjistit něco nového o sobě. Odpověď byla označena 14 krát, a jako upřesňující odpovědi se objevovaly: trpělivost, odpovědnost, asertivita, schopnost týmové spolupráce, překonávání sebe sama (všechno jde, když se chce), psychologický profil sebe sama pomocí školení, reagování ve stresu a v určitých situacích.

2) Věci potřebné k vykonávání práce

Zaměstnanci nejvíce označovali tuto odpověď, a to 25krát. Navíc uvedli konkrétní věci, jako jsou: práce s interním informačním systémem SAP, ovládání počítače na vysoké úrovni, Time management, nové technologie, prohlubování znalostí v technologických oblastech, nové systémy a software, programy, Gom Atos Professional 7.5 SR1, Easy archiv, komunikace, zvládání emocí, umění říkat „ne“.

3) Komunikační a jiné dovednosti

Tato odpověď byla označena 20krát a nejčastějším doplňujícím údajem bylo zdokonalení jazyka, dále vyjednávání (školení dynargie), prezentační dovednosti, komunikace s kolegy, motivace skupiny/jednotlivce a etiketa.

4) Jiné – zde mohli zaměstnanci doplnit, co v předešlých odpovědích nenalezli. Odpověď byla označena 2krát a doplněna o: vcítění se do situací druhých a duševní vyrovnanosti.

2. Jak jsem se to naučil(a)?

1) Svépomoci, z vlastní iniciativy, označeno 21krát.

2) Na základě školení, označeno 21krát.

3) Od kolegů, označeno 16krát.

4) Jinak – zaměstnanci odpověděli 2krát, a to od dodavatelů, GOM konference.

3. Proč jsem se učil(a)? Moje motivace

1) Peníze, označeno 5krát.

2) Udržení místa, označeno 13krát.

3) Další růst, označeno 25krát.

4) Jiné – označeno 5krát, dále uvedli: zefektivnění činností, rozšíření odbornosti v oboru štihlé výroby prohloubení stávajících znalostí o nové poznatky. Jeden zaměstnanec odpověděl, že se učí z nudy a další se učí, jelikož ho to baví.

4. Co se důsledkem mého učení změnilo?

- 1) Zefektivnění mé práce, tato odpověď byla označena nejčastěji, a to 29krát.
- 2) Profesní růst, označeno 11krát.
- 3) Nic, tuto odpověď překvapivě nikdo neoznačil.
- 4) Jiné – označena byla jednou

Další částí dotazníku bylo zjistit, zda zaměstnanci někdy učení odmítli, popřípadě upřesnit, z jakého důvodu takto učinili.

1. Co jsem odmítl(a)?

- 1) Účast na školení, označena 4krát.
- 2) Nic, tato odpověď byla označována nejvíce, a to 25krát.
- 3) Jiné – zaměstnanci ji označili 6krát a navíc upřesňovali, které konkrétní věci odmítli. Nejvíce se objevovalo odmítnutí služební cesty. Dalšími odpověďmi: přenést zodpovědnost za některé činnosti na kolegy, diskuzi na téma získání více informací v rámci oddělení, účast na jednání, úkoly, se kterými zaměstnanci nesouhlasí, jazykový kurz.

2. Proč jsem to odmítl(a)?

- 1) Nedostatek času, označena nejčastěji, a to 7krát.
- 2) Kvůli spolupracovníkům (nadřízeným, podřízeným), tuto odpověď neoznačil nikdo.
- 3) Jiné – zaměstnanci ji označili 5krát, a upřesnili, z jakého důvodu odmítli: buď již podobné školení absolvovali, nebo z důvodu osobního postoje, z rodinných důvodů.

V další části jsem se zaměřila na faktory (okolnosti), které v učení bránily nebo naopak pomáhaly, faktory z okolí a faktory vnitřní. Zaměstnanci se v mnohých faktorech shodovali a nejčastější jsem uvedla v následující tabulce.

Tab. 3 Faktory pomáhající a bránící učení zaměstnanců

Vnitřně - pomocné	Vnitřně - bránící
Snaha o sebezdokonalování Prohloubení znalostí Vnitřní motivace Touha být lepší než ostatní Vize uplatnění v budoucnosti	Nedostatek času nebo přednost volného času před prací Přiznání se k lenosti, nechuti učit se Únava, postoje a názory Nezájem o konkrétní téma školení
Vnější - pomocné	Vnější - bránící
Nadřízení a kolegové Podpora zaměstnavatele Dostupnost školení Renomovanost školicí agentury Mzda Nutnost naučit se potřebné k novému projektu Pomocí zvýšení znalostí Možnost zařazení se na jinou pracovní pozici	Pracovní přetlak a díky tomu nedostatek času „dinosauři ve firmě“ Zastaralé myšlení V učení nic a nikdo nebrání

Nakonec bylo úkolem zjistit názor zaměstnanců, zda si myslí, že organizace nebo lidé v okolí zaregistrovali jejich učení.

1. Jaký efekt mělo vaše učení pro organizaci?

- 1) Zdokonalení práce bylo označeno nejčastěji, a to 31krát.
- 2) Žádné, tuto odpověď neoznačil nikdo.
- 3) Předávání informací spolupracovníkům, 11 krát označeno.
- 4) Jiné - označena 3krát a navíc uvedli: není zpětná vazba, usnadnění práce kolegů, usnadnění práce díky školení o programu gom professional.

2. Kdo jiný v organizaci ví, že jste se něco naučil(a)?

- 1) Nadřízený, označeno 23 krát.
- 2) Kolegové, označeno 23 krát.
- 3) Nikdo, označeno jednou.
- 4) Jiné – označeno 3 krát, navíc doplněno nedokáže posoudit, nevím, nikoho se neptal

3. Naučila se organizace něco z vašeho učení?

- 1) Ano, ve velké míře, 4 odpovědi.

Co přesně?

Novinky v technologii Product cockpit

- 2) Ano, trochu, označilo 9 zaměstnanců.

Co přesně?

Pomoc kolegům, předání jiných informací nabytých z dřívějších školení, rozbor přestavby na lisech SMED, GOM Inspect - vysvětlují kolegům nové věci, na které jsem přišel, kalkulace produktů, zjištění neshod v dokumentaci.

- 3) Ne, označil pouze jeden zaměstnanec.
- 4) Nevím, označilo 19 zaměstnanců.

Vyhodnocením dotazníku č. 2 zjistíme jakou vazbu má individuální učení se zaměstnanců na podmínky, které vládou v organizaci. Určíme ty faktory, které v učení brání a naopak faktory, které učení pomáhaly a pomáhají, a to jak faktory vnější, tak i faktory vnitřní.

5. ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT

Tato kapitola je zaměřena na zhodnocení a doporučení pro management, na základě zjištěných poznatků ve čtvrté kapitole, týkajících se manažerských postupů podporujících implementaci principů učící se organizace do organizační praxe. V předešlé kapitole jsem využila takových metod, s jejichž pomocí můžeme zjistit, zda společnost PWO UNITOOLS CZ, a. s. je učící se organizací, nebo podniká kroky k tomu, aby se jí stala.

5.1 Vzdělávání v podniku

Na základě analýzy v kapitole 4.1 lze konstatovat, že společnost PWO má vzdělávání svých zaměstnanců na velmi dobré úrovni. Zajímá se i o možnosti využití jiných finančních prostředků na vzdělávací aktivity, než jsou pouze jejich interní finanční prostředky. Jedná se konkrétně o možnosti čerpání dotací z Evropské unie, první část čerpání započala v roce 2011. V témže roce byly také nejvyšší náklady na školení od ekonomické krize, činily 2,81% z hrubých mezd. Ovšem toto procento je stále nedostačující, pokud vezmeme v úvahu obvyklých 5% z hrubých mezd poskytnutých na náklady školení. Navíc v loňském roce 2012 toto procento ještě kleslo dokonce na 1,69% z hrubých mezd, což je silný podprůměr. Vzhledem k tomu, že došlo k druhé části čerpání projektu Educa, byly finanční prostředky použity na vzdělávání. Nicméně konkrétní částka a účel ještě nebyly poskytnuty, jelikož v době zpracování diplomové práce nebyla zveřejněna výroční zpráva společnosti PWO.

Doporučuji zaměřit se na nízký podíl nákladů na školení, popřípadě navýšit uvedené procento z hrubých mezd.

Další kladně hodnocenou částí vzdělávání je proces integrace nového zaměstnance, možnosti vzdělávání a také zjišťování zpětné vazby z absolvovaných školení. Ovšem zaujala mne část v hodnotícím dotazníku absolvovaného školení (viz příloha 2), ve které zaměstnanec hodnotí mimo jiné úroveň stravování a úroveň obsluhujícího personálu.

Doporučuji se místo toho zaměřit na jiné doplňující otázky, které by napomohly získat více informací o názorech zaměstnance k absolvovanému školení. Dále bych se zaměřila nejen na vyhodnocování efektivnosti absolvovaného školení u zaměstnance, které vyplňuje vedoucí s odstupem tří měsíců, ale doplnila bych jej i o subjektivní hodnocení

samotného zaměstnance s odstupem, zda vidí význam svého školení. Popřípadě, zda si je vědom významnosti učení pro organizaci nebo pro okolí v organizaci.

Doporučuji provádět některá školení způsobem, kdy je zaměstnanec na školení vyslán a na základě tohoto předává informace a školí další zaměstnance uvnitř podniku. Dále se doporučuji zaměřit na zjišťování přínosu ze školení nejen pro zaměstnance, nýbrž co přinesou absolvovaná školení také organizaci. Jistou inspiraci může firma použít na základě následujícího zhodnocení v kapitole 5.2.3 – dotazník č. 2 možnosti učení se a v příloze č. 9

Vzdělávání v organizaci je investicí do lidského kapitálu, tedy do zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se jedná o nemalou investici je zapotřebí se více zaměřit na efektivnost vynaložených finančních prostředků. Zda nákladná školení neabsolvují zaměstnanci, kteří za rok z firmy odejdou. Doporučuji společnosti PWO zaměřit se pravidelné vyhodnocování efektivnosti těchto investic.

5.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkový průzkum prováděný prostřednictvím dotazníků Ivany Tiché [15] odhalil názory zaměstnanců na uplatňování konceptu učící se organizace. V následujících podkapitolách jsem tento průzkum zhodnotila a navrhla doporučení.

5.2.1 Dotazník č.1 – část A – Vyhodnocení současného stavu

Při vyhodnocování současného stavu společnosti PWO na základě dotazníku v kapitole 4.2.1 jsem posuzovala, jaké charakteristiky učící se organizace společnost splňuje a ve kterých má rezervy. Jednoznačně splňuje charakteristiku možnosti učit se, příležitost osobního rozvíjení každého pracovníka, což bylo zjištěno také na základě posouzení vzdělávacích aktivit v kapitole 4.1. Vzhledem k tomu, že dotazník byl určen třem úrovním managementu společnosti, zhodnotila jsem každou úroveň zvlášť, a to následovně:

Vrcholový management

Nejlépe hodnocené charakteristiky organizace a současně silné stránky podle vrcholových manažerů ukazují na plně rozvinutou možnost učit se, získávat zkušenosti a odborně růst. V organizaci rozhodně neobviňují zaměstnance za špatné zprávy. Je podporováno u zaměstnanců podávání návrhů na změny v organizaci práce. Také se

podporuje experimentování a získávání zkušeností prostřednictvím zpětné vazby, kladení otázek, zjišťují se potřeby zaměstnanců na jejich profesní i osobní rozvoj.

Sami vrcholoví manažeři nejslabším hodnocením poukázali na nedostatek učení se od ostatních organizací, nevyužívají zkušenosti ostatních k vlastnímu učení. Následuje nedostatečné získávání znalostí o vnějším prostředí, konkurentech, zákaznících od svých zaměstnanců a nedostatečné spolupodílení se většiny členů organizace při tvorbě důležitých záměrů organizace.

Střední management

V této části silných stránek se střední management shoduje s vrcholovým management, jelikož za silnou stránku považuje podporu zaměstnanců v podávání návrhů na změny v organizaci práce. Další převažující pozitivem je opět možnost učení se, získání zkušeností a odborný růst pro každého, nejenom pro vyvolené. Informační technologie velmi napomáhají zaměstnancům ke zpřístupnění a sdílení informací o podstatných záležitostech v podniku k tomu, aby se každý zaměstnanec mohl podílet na jejich řešení z vlastní iniciativy.

Střední management se téměř ztotožňuje s názory vrcholových manažerů na nedostatky v organizaci. Navíc poukazuje na nepružný systém odměňování, podle kterého zaměstnanci v organizaci nemají takovou autonomii a míru delegování k tomu, aby měli vliv na tvorbu systému odměňování.

Liniový management

Linioví manažeři opět, jako u výše uvedených silných charakteristik vrcholového managementu, nejlépe hodnotí atmosféru, podporující učení zaměstnanců, možnosti každého člena organizace učit se a rozvíjet své znalosti. Ovšem poukazuje také na vědomé strukturování strategie podniku tak, aby umožňovala samotné učení. To se stává zpětnou vazbou využívanou k upřesňování vývoje podniku.

Liniový management považuje za slabé charakteristiky organizace právě ty, které považují za nedostatečné také výše uvedený vrcholový a střední management.

V kapitole 3.2 je popsána firemní kultura společnosti PWO, v níž jsou uvedeny uplatňované základní principy vedení, které popisují chování při vedení, jehož by se vedoucí pracovníci měli snažit docílit. Při porovnání výsledků z dotazníku č.1 – část A jsem zjistila, že firemní kultura je částečně naplňována, ale jsou zde vidět i nedostatky.

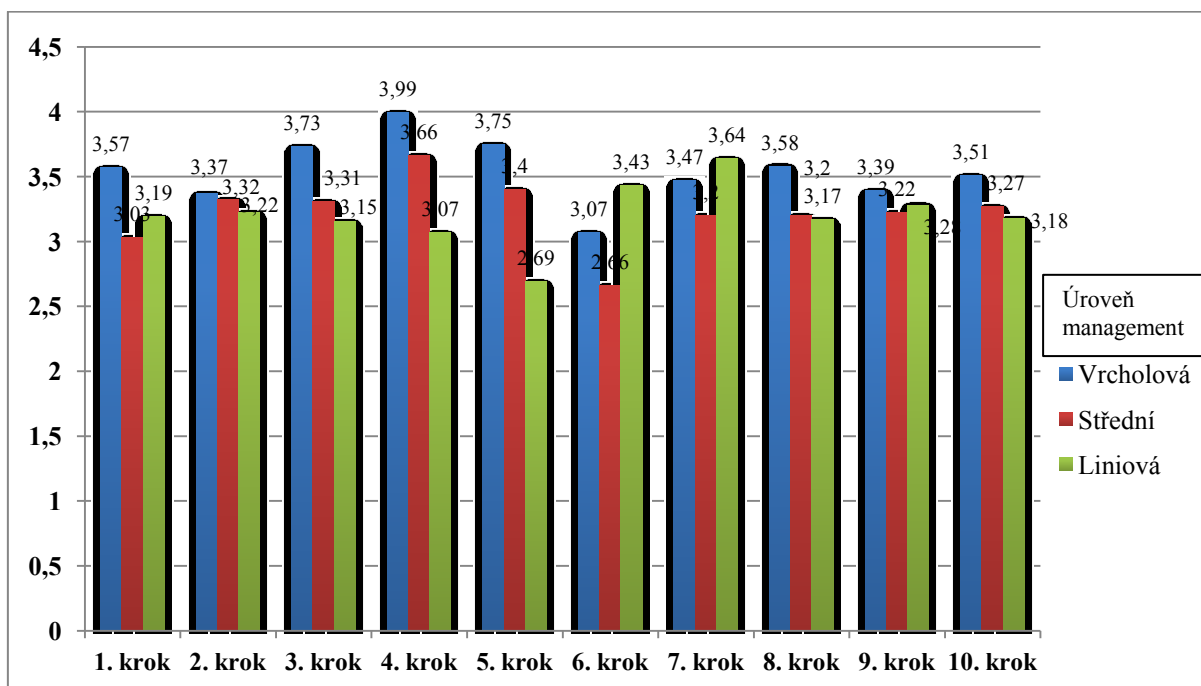
Doporučuji zaměřit se na větší spolupodílení se zaměstnanců při tvorbě strategie, také na větší informovanost zaměstnanců o vnějším prostředí, zároveň je podporovat v zájmu o sběr dat z vnějšího prostředí, např. zjišťování a sdílení informací s ostatními o zákaznících apod. Posílení těchto charakteristik je potřebné k tomu, aby se společnost PWO mohla označit za učící se organizaci.

Zároveň nesmí „usnout na vavřínech“ a stále posilovat osobní rozvoj každého zaměstnance, podporu zaměstnanců při podávání názorů na změny v organizaci práce, vytvářet pozitivní klima pro učení se, stále investovat do informačních technologií, jelikož jsou jedním z důležitých pracovních nástrojů a rychle stárnou. Podpořit spolupráci jednotlivých oddělení a funkcí ve výměně informací a zkušeností.

5.2.2 Dotazník č.1 - část B – Učení podporující kulturu

V kapitole 4.2.2 jsou uvedeny výsledky dotazníku č. 1 – část B (viz Tab. 2), na jejímž základě jsem vytvořila v grafu jednotlivé kroky na cestě k učící se organizace (viz obr. 5).

Obr. 5 Kroky na cestě k učící se organizaci



Jak můžeme vidět, všechny kroky jsou hodnoceny průměrně. Avšak je patrné, že téměř ve všech krocích nejlepší hodnocení udávají vrcholoví manažeři, kteří mají logicky „nejrůžovější brýle“.

Jednotlivé kroky hodnotili manažeři takto:

1. Vyhodnot'te učení podporující kulturu

Manažeři tento krok vyhodnotili jako osmý z již udávaných deseti kroků. Přičemž tento krok má být základem pro další kroky. Udává, jak si organizace stojí v současnosti, případně kam směřuje v přístupu k učící se organizaci. Doporučuji při setkávání zaměstnanců, aby manažeři formulovali účel systému.

2. Podporujte vše co je pozitivní

Tento krok ohodnotili manažeři až na pátém místě. Je třeba se zamyslet, z jakého důvodu není pozitivní myšlení příliš kladně hodnoceno. Je třeba snažit se změnit přístup zaměstnanců k pozitivnímu myšlení, např. ve skupině tzv. „Dobrou zprávou“. Každý ve skupině sděluje ostatním jakoukoliv pozitivní věc, která se mu stala za posledních 24 hodin. Cílem je společné skupinové sdílení kladných událostí, z nichž lze získat energii a nenechat se utlumovat problémy.

3. Posilujte v lidech pocit bezpečí

Je třetím nejlépe hodnoceným krokem. Nutnou podmínkou je vytvoření atmosféry důvěry, bezpečí, jistoty, že iniciativa zaměstnanců neohrozí jejich pracovní pozici a že bude tato iniciativa vyžadována, ale i využívána. Je důležitá schopnost manažerů motivovat zaměstnance, jednat s nimi a naslouchat jim. Manažeři a vedoucí pracovníci by měli vytvářet podmínky pro kreativitu a iniciativu zaměstnanců a využít maximálně jejich potenciál.

4. Odměňujte ochotu riskovat

Tento krok byl hodnocený nejlépe všemi úrovněmi managementu. Manažeři jsou si vědomi nutnosti přijetí přiměřeného rizika, jelikož v současném proměnlivém prostředí, je základním předpokladem úspěchu. V organizaci je atmosféra téměř neexistujícího strachu z následků případného neúspěchu. Doporučuji na chyby pohlížet jako na příležitost k poučení. Je dobré vytvářet zároveň tlak na to, aby každá chyba byla vyhodnocena a využita se jako korektor budoucího chování vedoucího k lepším výsledkům.

5. Pomáhejte lidem ve vzájemné spolupráci

Tento krok byl vyhodnocen jako druhý nejlepší, je vidět že se v organizaci aplikuje sdílení znalostí o tom, jaké specifické hodnoty přináší každý jednotlivec do týmu. Mělo by se podporovat vnímání spolupracovníků, jako hodnotných zdrojů.

6. Uved'te učení v život

Úplně nejhorší hodnocení získal právě tento krok. Vzhledem k tomu, že učení je klíčem k úspěchu a přežití organizace, může jakákoliv bariéra bránit v rozvoji organizace. Ať už se jedná o bariéru zakořeněnou v kultuře společnosti, skupiny nebo v myslích jednotlivce.

7. Formulujte vizi

Společná sdílená vize je základem úspěchu v podnikání. Tento krok byl hodnocen jako druhý nejhorší. Je důležité zaměstnance seznámit s historií pro porozumění potenciálu a s plánováním budoucího vývoje organizace, aby se jednotlivci identifikovali s organizací. To je jedním z prvních kroků, nutných pro sdílení společné vize. Dalším je spoluúčast na její formulaci, což jsem již zmiňovala u prvního kroku, který nemůžeme přeskočit.

8. Uved'te vizi v život

Navazuje na předchozí krok, a ačkoliv jej manažeři zhodnotili mnohem lépe, bez předešlého kroku nelze uvést vizi v život.

9. Propojte systémy

Tento krok je opět vyhodnocen horším průměrem oproti ostatním. Je potřeba propojit dva nejdůležitější prvky učící se organizace, a to zaměstnance (kteří jsou ochotni vzdělávat a učit se), spolu se systémem.

10. Realizujte koncept

Ačkoliv krok samotné realizace konceptu označili manažeři poměrně dobře, je tento krok nejobtížnější ze všech, jelikož vyžaduje schopnosti a dovednosti nejen vést lidi, ale zároveň řídit procesy a systémy.

Aby mohl vždy následovat další krok, je nutné naplnění kroku předešlého. Některé kroky k učící se organizaci společnost PWO UNITOOLS CZ aplikuje. Ovšem aniž by si

uvědomovala, že tyto kroky vedou k implementaci učící se organizace. Organizace by si měla uvědomit, že k tomu, aby se stala učící se organizací je potřeba začít vnímat věci jako celek.

5.2.3 Dotazník č. 2- Možnosti učení se v organizaci

Na základě odpovědí z dotazníku č. 2 (viz kapitola 4.2.3) je vidět, že sami zaměstnanci vidí pozitivně možnosti učení se ve společnosti PWO.

Z názorů zaměstnanců vyplývá:

- Mnoho zaměstnanců se učit chce, buď na základě vlastních pohnutek, nebo si uvědomují důležitost učení pro svou práci, ať již zdokonalení se ve stávající pozici, či jako možnost povýšení.
- Kromě absolvovaných školení se zaměstnanci učili také téměř v polovině odpovědí od kolegů.
- Téměř všichni zaměstnanci považují zefektivnění své práce důsledkem učení a jedna třetina díky učení zaznamenala profesní růst.
- Neodmítají školení, pokud ano, tak především z nedostatku času z důvodu pracovního tlaku. Dalšími bariérami jsou vnitřní pohnutky, bránící v učení jako nechut' dále se učit, lenost, postoje a názory, pocit, že školení k ničemu nepotřebuje.
- Zaměstnanci si uvědomují efekt jejich učení pro organizaci, především zdokonalení jejich práce, také předávání informací spolupracovníkům. V organizaci si nadřízení a kolegové všímají učení se jednotlivce.
- Ovšem na konkrétní dotaz, zda se podle zaměstnanců organizace něco naučila z jejich učení, většina zaměstnanců neví, nemá zpětnou vazbu. Zaměstnanců, kteří si byli vědomi konkrétního přínosu jejich učení pro organizaci, byla třetina. Několik zaměstnanců dokonce uvedlo konkrétní přínos.

Doporučuji zvážit zahrnutí tohoto dotazníku, nebo jeho části do běžného hodnocení zaměstnanců, např. jednou za rok. Umožní tak zjistit podrobnější názor zaměstnance nejenom na individuální učení se, ale také zjistit případné obavy, z jakých důvodů lidé odmítají školení, které pak následně může organizace ovlivnit. Je potřeba zaměstnancům vysvětlit důležitost učení nejenom pro ně samotné, ale také pro organizaci jako celek a informovat zaměstnance o tom, co se organizace naučila z jejich učení, např. na pravidelných setkáváních se zaměstnanci.

Z odpovědí a výzkumu z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci většinou považují za učení pouze získávání nových informací, rozvoj znalostí a schopností formou školení, seminářů a kurzů, ale ne jako proces rozvoje celé své osobnosti jako celku. Nerozlišují tedy rozdíl mezi vzděláváním, školením a učením se.

Doporučuji zaměřit se nejprve na vysvětlení důležitosti těchto pojmů, např. absolvováním kurzu „učící se organizace“ pro manažery na všech úrovních, Tito by následně předávali informace zaměstnancům, například na poradách, setkáních se zaměstnanci, interních školeních apod. Procesy individuálního učení a učení organizace, by se měly stát jednou z hlavních podnikových činností a dostat se na stejnou úroveň jako procesy výrobní.

Doporučuji také změnu nejdůležitějšího pracovního nástroje - interního informačního systému PERSON na novější systém, např. SAP. Doporučuji tento přechod na základě zkušenosti a také rozhovoru s personální manažerkou, jelikož neumožňuje koordinaci jednotlivých údajů, což by vedlo při plánování a řízení lépe se orientovat při sestavování důležitých informací, řízení požadavků a změn.

ZÁVĚR

Mnoho odborníků tuto koncepci kritizuje z důvodu absence výzkumu, který by dokázal její efektivnost. Podle některých je koncept všeobecný a současné struktury organizací příliš spleťité, což prakticky vylučuje použít jednotnou koncepci, a je potřebná konkretizace pro každou organizaci zvlášť. Transformace firmy na učící se organizaci může z dlouhodobého hlediska přinést konkurenční náskok, ale jde o přeměnu celé firemní kultury a z tohoto důvodu nemůžeme očekávat výsledky okamžitě.

Organizace se v současném dynamickém prostředí musí učit i bez toho aniž by chtěli nějaký koncept přijímat. Málokdo si dokáže představit současné podnikatele, kteří se namísto maximalizace zisku své firmy rozhodnou považovat za dlouhodobý cíl vzdělávání svých zaměstnanců. Koncepce učící se organizace sice nenabízí jak maximalizovat zisk, pouze navrhuje možné cesty, které by k tomu měly vést.

Cílem této diplomové práce bylo ověřit, zda jsou v organizaci PWO zakotveny fungující principy konceptu učící se organizace nebo k nim směřuje. Přínos diplomové práce spočívá v tom, že management PWO může získat díky jinému přístupu ke vzdělávání v podniku nezaújatý pohled na současný stav učení se v organizaci. Na základě analýzy se zjistilo, že společnost PWO sice ještě není učící se organizací, ale je zde již základ pro vyšší úroveň pro přechod na učící se organizaci. PWO se musí zaměřit nejen na zaměstnance a jejich ochotu vzdělávat a učit se, ale také na systémovost a činit uvědomělé kroky vedoucí k tomu, stát se učící se organizací.

Závěrem bych ráda popřála společnosti PWO UNITOOLS CZ, a.s. hodně úspěchů ve své podnikatelské činnosti a stále rostoucí počet jejich spokojených zákazníků.

SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ATHERTON, J. S. *The Experiential Learning Cycle*. [online].2009. [cit. 2012-11-22]
Dostupné z: <http://www.learningandteaching.info/learning/experience.htm>
- [3] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Alfa Publishing, 2007, 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [4] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] HAYES, H. Robert a WHEELWRIGHT, C. Steven a CLARK, B. Kim. *Dynamická výroba – vytváření učící se organizace*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 369 s. ISBN 80-85606-20-1.
- [6] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-820-247-1457-8.
- [7] KUBR, M.: Celý podnik se učí, *Ekonom*, 1995, č. 49
- [8] PALÁN, Zdeněk. *Další vzdělávání ve světě změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007.72 s. ISBN 978-80-86723-31-0.
- [9] PETŘÍKOVÁ, R. a KOL. *Moderní management znalostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 324 s. ISBN 978-80-7431-011-9.
- [10] ROSENGARTEN, P. *The Characteristics, Outcomes and Sources of the Learning Organization: The Case of Car Component Suppliers in Britain*, *London school of economics*, 1999. s. 39-40.

[11] SENGE, P. *Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

[12] SENGE, P. M. *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. London: Random House, 1990, 424 s. ISBN 0-385-26095-4.

[13] SERRAT, O. *Dimension of the Learning Organization*. [online]. 2008. [cit. 2012-11-25]. Dostupné z <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu>

[14] SMITH, M. K. *Double-loop learning*. [online]. 2001. [cit. 2013-01-25]. Dostupné z <http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>

[15] TICHÁ, I. *Učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 141 s. ISBN 80-86851-19-2.

[16] TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.

[17] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha:Management Press, 2006. 296 s. ISBN 80-7261-143-7.

ELEKTRONICKÉ DOKUMENTY A OSTATNÍ:

[18] The Learning Organization. [online]. [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <http://www.infed.org/biblio> <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm>

[19] Učící se organizace. [online]. 2010. [Cit. 2013-01-25]. Dostupné z: <http://managementmania.com/index.php/personalistika-lidske-zdroje/42-ostatni/232-ucici-seorganizace>

[20] Interní zdroje a materiály PWO UNITOOLS CZ, a.s.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Kroky na cestě k učící se organizaci

Obr. 2 Model učící se organizace podle Mika Pedlera

Obr. 3 Náklady na školení

Obr. 4 Vyhodnocení současného stavu - Profil učící se organizace

Obr. 5 Kroky na cestě k učící se organizaci

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Porovnání výsledků dotazníku č.1- část A - Vyhodnocení současného stavu

Tab. 2 Kvalitativní odpovědi respondentů z dotazníku č. 1- část B

Tab. 3 Faktory pomáhající a bránící učení zaměstnanců

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura

Příloha č. 2: Hodnotící dotazník absolvovaného školení

Příloha č. 3: Plán vzdělávání

Příloha č. 4: Plán zaškolení nového zaměstnance

Příloha č. 5: Hodnocení nového zaměstnance v průběhu zkušební doby

Příloha č. 6: Dotazník č. 1 – část A – Vyhodnocení současného stavu

Příloha č. 7: Dotazník č. 1 – část B – Učení podporující kulturu organizace

Příloha č. 8: Matice k dotazníku č. 1 – část B – Učení podporující kulturu

Příloha č. 9: Dotazník č. 2 – Možnosti učení se v organizaci



Hodnoticí dotazník absolvovaného školení

PWO

1.

Jméno a příjmení	
Oddělení:	
Název školení:	

Termín školení:	
Lektor:	
Místo výuky:	

HODNOCENÍ

2.

Prosím zaškrtněte:	😊😊	😊	☹	☹☹	☹☹☹
Organizační zajištění školení					
Obsahová náplň školení:					
Časové rozvržení školení:					
Studijní materiály:					
Forma/styl výuky lektora:					
Odbornost lektora, znalost problematiky:					
Splnilo školení Vaše očekávání:					
Celkové hodnocení kurzu:					

3.

	😊😊	😊	☹	☹☹	☹☹☹
Místo výuky Prostředí školící místnosti:					
Úroveň stravování:					
Úroveň obsluhujícího personálu:					
Vzdálenost a dostupnost místa výuky:					

4.

Vaše další návrhy, rady, připomínky a doporučení:	
--	--

Datum:	
---------------	--

Podpis zaměstnance:	
----------------------------	--

5. **Vyplní vedoucí pracovník***

Zhodnoťte efektivitu a přínos absolvovaného školení u zaměstnance:

Výrazné zlepšení	
Částečné zlepšení	
Žádné zlepšení	

Komentář:

Datum:

Podpis:


* vyplňuje se po 3 měsících od data absolvovaného školení

DĚKUJEME ZA VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU!

Příloha č. 3: Plán vzdělávání

[illegible]

Příloha č. 4: Plán zaškolení nového zaměstnance

Plán zaškolení nového zaměstnance			Vypracoval: Datum:	
	Zaměstnanec:		Oddělení / Středisko:	Nadřízený:
	Pracovní funkce:		Osobní číslo:	Datum nástupu:
	Název školení:	Potřebné formuláře:	Termín / datum:	Školitel: Podpis školitele:
A) Standardní školení	1	BOZP, PO a ŽP	F0264	
	2	Vstupní proškolení - kvalita	F0265	
	3	Vstupní instruktáž na pracovišti (prac. prostředky a zařízení, technic. postupy, interní směrnice)	F0263	
	4	Lean Management PWO (Štíhlá výroba, 5S)		
	5	Hodnocení zaměstnance ve zkušební době (rozhovor zaměstnance s vedoucím pracovníkem)	F0106	
	6	Hodnocení zaměstnance ve zkušební době (rozhovor se zástupcem HR)	F0106	
B) Odborná školení spojená s výkonem dané pracovní funkce				
Datum: _____ Podpis nadřízeného: _____			Datum: _____ Podpis zaměstnance: _____	
F0101_HR / 12.2011				

Po ukončení zaškolení si přímý nadřízený ponechá kopii tohoto plánu a originál odevzdá personálnímu úseku

Hodnocení nového zaměstnance v průběhu zkušební doby																																		
Zaměstnanec:	Oddělení:	Nadřízený:																																
Pracovní funkce:	Osobní číslo:	Datum nástupu:																																
1. Hodnocení zaměstnance přímým nadřízeným: (1 = výborné; 2 = velmi dobré; 3 = dobré; 4 = uspokojivé; 5 = nedostatečné)																																		
a) přístup k práci (ochota, flexibilita) b) rychlost učení c) požadovaný výkon (přesnost, kvalita) d) spolupráce s ostatními e) samostatnost f) začlenění do týmu	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">1.</th> <th style="width: 10%;">2.</th> <th style="width: 10%;">3.</th> <th style="width: 10%;">4.</th> <th style="width: 10%;">5.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				1.	2.	3.	4.	5.																									
1.	2.	3.	4.	5.																														
Komentář ze strany nadřízeného (silné stránky, potenciál na zlepšení nového zaměstnance, doporučení):																																		
S hodnocením souhlasím - vyplní zaměstnanec: <input type="checkbox"/> Ne _____																																		
2. Shrnutí úvodního procesu zaškolení - hodnotí přímý nadřízený:																																		
3. Byl nový zaměstnanec dostatečně proškolen a zapracován? (vyplní zaměstnanec) <input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne Pokud ne, uveďte prosím důvod.																																		
_____ Datum / Podpis nadřízeného		_____ Datum / Podpis zaměstnance																																
4. Vyjádření personálního úseku (rozhovor nového zaměstnance se zástupcem HR): (splnil plán zaškolení očekávání zaměstnance, další doporučení či prání zaměstnance, aby mohl lépe využít své znalosti a dovednosti k výkonu práce,....)																																		
_____ Datum / Podpis zástupce HR		_____ Datum / Podpis zaměstnance																																
Originál, prosím zašlete na HR. Kopii si, prosím, ponechtejte.																																		

Dotazník č. 1 – Část A - VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Tento dotazník je vypracovaný podle knihy Ivany Tiché (2005) a výsledky budou použity k vypracování diplomové práce.

Potřebný čas k vyplnění cca 15 minut.

Uved'te prosím, ve které úrovni managementu působíte:

Liniová (mistři, vedoucí dílen)

Střední (řídící pracovníci štábních útvarů)

Vrcholová (nejvyšší řídící pracovníci)

**Níže uvedená tvrzení ohodnoťte ve vztahu k vaší organizaci.
K hodnocení využijte následující škály:**

1 = vůbec neplatí

2 = platí jen velmi málo

3 = platí částečně

4 = platí do značné míry

5 = platí zcela

1. Pravidelně vyhodnocujeme trendy v oblasti společenské, ekonomické, politické a vývoje trhu.

2. Každý zaměstnanec se podílí na tvorbě strategie.

3. Každý má přístup k podnikovým informacím a databázím.

4. Informace o finančních dopadech jednotlivých kroků jsou k dispozici příslušným pracovníkům hned, jakmile jsou známy.

5. Organizační jednotky mají jasnou představu o svém vlastním účelu i o účelu ostatních organizačních jednotek.

6. V podniku je dobrá práce odměňována řadou různých způsobů, peněžitých i nepeněžitých.

7. Podnikové struktury jsou velmi pružné a rychle se přizpůsobují různým potřebám a úkolům.

8. Zcela přirozeně přinášejí zaměstnanci do podniku informace o vnějším prostředí, konkurentech, zákaznících apod. a sdílejí je s ostatními.

9. Angažujeme se ve společném podnikání, abychom vyvinuli nové služby a naučili se od svých partnerů nové metody.	<input type="text"/>
10. Zaměstnanci nejsou obviňováni za špatné zprávy.	<input type="text"/>
11. Všichni jsou podporováni v úsilí učit se novým věcem a získávat nové schopnosti.	<input type="text"/>
12. Hledáme nové směry rozvoje experimentováním a realizací pilotních projektů.	<input type="text"/>
13. Důležité záměry jsou nejdříve projednány v nejširším plénu a potom realizovány.	<input type="text"/>
14. Informační technologie nejsou pouze prostředkem automatizace procesů, ale pomáhají nám společně realizovat nové věci.	<input type="text"/>
15. Zaměstnanci dobře chápou význam podnikových zdrojů i způsob jejich využívání.	<input type="text"/>
16. Různé organizační jednotky sdílejí informace a vypomáhají si svými dovednostmi, kdykoliv situace takovou potřebu vyvolá.	<input type="text"/>
17. Většina zaměstnanců má vliv na tvorbu systému odměňování.	<input type="text"/>
18. Podnik podporuje zaměstnance v podávání návrhů na změny v organizaci práce.	<input type="text"/>
19. Podnik vybudoval efektivní komunikační kanály pro sběr, zpracování a distribuci informací o vnějším prostředí.	<input type="text"/>
20. Často se scházíme s pracovníky jiných podniků, abychom si vyměnili informace a zkušenosti.	<input type="text"/>
21. Hlavním záměrem hodnocení pracovníků je zjištění potřeb jejich profesního i osobního rozvoje.	<input type="text"/>
22. Podnik nabízí dostatek příležitostí a zdrojů k profesnímu rozvoji pracovníků (pracovníci mají otevřený přístup ke vzdělání a kvalifikačnímu růstu).	<input type="text"/>

DĚKUJI VÁM ZA VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU!

Dotazník č. 1 – část B UČENÍ PODPORUJÍCÍ KULTURU ORGANIZACE

Potřebný čas na vyplnění cca 25 minut.

1. Lidé nemají obavy se vyjadřovat, není zde žádný strach z represí nebo ohrožení plynoucího z vyslovení nesouhlasu nebo jiného názoru.	<input type="text"/>
2. Chyby jednotlivců nebo organizačních jednotek se využívají jako příležitost k poučení.	<input type="text"/>
3. V organizaci je obecně sdílený názor, že vždy existuje lepší způsob, jak něco dělat.	<input type="text"/>
4. V organizaci jsou podporovány a kultivovány otevřené produktivní diskuse a různorodost názorů.	<input type="text"/>
5. Experimentování má výraznou podporu – je to součást vnitřní kultury.	<input type="text"/>
6. Chyby jsou nazírány jako příležitost k růstu.	<input type="text"/>
7. Existuje tu ochota porušit staré zvyky v zájmu vyzkoušení nových způsobů řízení a vykonávání práce.	<input type="text"/>
8. Řízení je inovativní, kreativní, s ochotou přijímat riziko.	<input type="text"/>
9. Kvalita pracovního života v naší organizaci se zlepšuje.	<input type="text"/>
10. V naší organizaci existují formální i neformální struktury podporující výměnu zkušeností a toho, co se pracovníci naučili, s ostatními.	<input type="text"/>
11. Naše organizace je chápána jako prostředí pro řešení problémů a učení.	<input type="text"/>
12. Učení je očekáváno a podporováno na všech úrovních a ve všech složkách organizace: u managementu, zaměstnanců, zájmových skupin vč. zákazníků.	<input type="text"/>
13. Lidé mají přehled o organizaci, nad rámec svého pracovního místa nebo své specializace či funkce v organizaci, a své pracovní chování tomu přizpůsobují.	<input type="text"/>
14. Svoláváme porady, a na nich analyzujeme pokroky v učení, a ty využíváme k jasným, specifickým a permanentním strukturálním i organizačním změnám.	<input type="text"/>
15. Procedury a postupy aplikované v procesu řízení, které zastaraly a brání rozvoji jednotlivců i organizace, jsou odstraňovány a nahrazovány novými.	<input type="text"/>
16. Trvalé zlepšování je jednak očekáváno, jednak vnímáno s respektem.	<input type="text"/>
17. U každého pracovníka je přesně specifikován druh a rozsah školení, dalšího vzdělávání nebo tréninku, kterého se mu během roku dostane.	<input type="text"/>
18. Pracovníci na všech úrovních jsou pečlivě směřováni k hodnotným a relevantním zdrojům dalšího vzdělávání – uvnitř i mimo naši organizaci.	<input type="text"/>
19. Příležitosti k učení v organizaci jsou pravidelně rozvíjeny tak, aby všichni	<input type="text"/>

chápalí odlišnost práce ostatních v souvislosti s vlastní prací.

20. Manažeři na střední úrovni řízení hrají primární roli v zajištění procesu učení v rámci celé organizace.	<input type="text"/>
21. I nečekané události jsou přijímány jako příležitost k učení.	<input type="text"/>
22. Lidé v naší organizaci se těší na příležitosti, ve kterých mohou rozvíjet své kompetence i kompetence organizace jako celku.	<input type="text"/>
23. Systémy, struktury a procedury v naší organizaci jsou navrženy tak, aby byly dostatečně pružné, přizpůsobivé a reagovaly na vnitřní i vnější stimuly.	<input type="text"/>
24. Přestože je prostředí naší organizace komplikované, chaotické a rychle se rozvíjející, nepůsobí dojmem přetížení.	<input type="text"/>
25. V naší organizaci je hladina stresu na úrovni, která podporuje učení.	<input type="text"/>
26. Trvalé zlepšování je v naší organizaci jak praktikováno, tak veřejně propagováno.	<input type="text"/>
27. Všichni v naší organizaci jsou srozuměni s rozdílem mezi školením, výcvikem a učením – školení a výcvik mohou probíhat, aniž by došlo k učení.	<input type="text"/>
28. Lidé v naší organizaci jsou vedeni k samostatnému učení a jsou jim k tomu poskytovány zdroje.	<input type="text"/>
29. V naší organizaci probíhá formální program dalšího vzdělávání manažerů na střední úrovni řízení, směřující k rozvoji jejich schopností jako koučů a lídrů.	<input type="text"/>
30. Rozpoznání rozdílů mezi vlastním stylem učení a styly ostatních spolupracovníků je využíváno ke zlepšení komunikace i procesu organizačního učení.	<input type="text"/>
31. Manažeři berou v úvahu rozdíly ve stylech učení a způsobech rozvoje u svých podřízených.	<input type="text"/>
32. V naší organizaci mají pracovníci čas a příležitost poodstoupit od každodenních starostí a reflektovat to, co se v organizaci děje.	<input type="text"/>
33. K zajištění smysluplného učení je zpracováván plán a jsou alokovány adekvátní zdroje.	<input type="text"/>
34. Týmy jsou odměňovány za řešení, která jsou inovativní a překonávají zažitá paradigma.	<input type="text"/>
35. Manažeři mají odpovídající dovednosti pro sběr informací a rozvoj svých schopností potřebných k vyrovnávání se s náročným a měnícím se prostředím.	<input type="text"/>
36. Manažeři v naší organizaci pomáhají pracovníkům v jejich osobním rozvoji a ve zlepšování jejich výkonnosti.	<input type="text"/>

DĚKUJI VÁM ZA VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU!

Příloha č. 8: Matice k dotazníku č. 1 – část B - Učení podporující kulturu

Hodnocená položka	1. krok	2. krok	3. krok	4.krok	5.krok	6.krok	7.krok	8.krok	9.krok	10.krok
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										
8.										
9.										
10.										
11.										
12.										
13.										
14.										
15.										
16.										
17.										
18.										
19.										
20.										
21.										
22.										
23.										
24.										
25.										
26.										
27.										
28.										
29.										
30.										
31.										
32.										
33.										
34.										
35.										
36.										
celkem										
dělitel	10	11	15	13	14	19	6	9	9	7
Øhodnota										

Způsob zpracování matice:

Výsledky z dotazníku č. 1 – část B byly uspořádány do výše uvedené matice. Vyplnily se šedá políčka v matici s použitím hodnocení vztahujících se k jednotlivým hodnoceným položkám tak, že do všech políček v jedné řádce jsem zapsala stejné číslo – to, kterým byla položka ohodnocena ve výše uvedeném dotazníku. (Pokud byla např. položka číslo 7 ohodnocena číslem 4, pak ve všech pěti šedých políčkách v řádku 7 bude čtyřka). Na závěr byla spočítaná průměrná hodnocení vztahující se k jednotlivým krokům tak, že sečtením hodnocení v příslušných sloupcích jsem získala celkové skóre a to jsem vydělila naznačeným dělitelem (koresponduje s počtem hodnocení v daném sloupci).

Takto jsem postupovala u každého dotazníku v rámci jednotlivých úrovní managementu a pro každou úroveň jsem spočítala průměrné hodnocení jednotlivých kroků a uvedla v tabulce v kapitole 4.2.2.

Dotazník č. 2 – MOŽNOSTI UČENÍ V ORGANIZACI

Tento dotazník je vypracovaný podle knihy Ivany Tiché (2005) a výsledky budou použity k vypracování diplomové práce.

Potřebný čas na vyplnění cca 15 minut.

Zde máte příležitost zhodnotit své vlastní učení a jeho vazbu na podmínky v organizaci.

Učení v organizaci začíná u Vás.

Přemýšlejte o své práci v časovém horizontu posledních šesti měsíců až jednoho roku a snažte se vybavit si situaci, kdy jste se naučili něco o sobě, o své práci nebo o svých spolupracovnících.

Nemusí to být nic zásadního, ale musí to být něco, co ve vás vyvolalo změnu: v tom, co víte, co děláte, jak chápete věci apod.

Pokud jste takovou událost identifikovali, u následujících otázek zakroužkujte, popřípadě prosím doplňte, Vám nejbližší odpovědi.

1. Co jsem se naučil(a)?

- 1) O sobě, např.:
- 2) Věci potřebné k vykovávání práce, např.:
- 3) Komunikační a jiné dovednosti, např.:
- 4) Jiné:

2. Jak jsem se to naučil(a)?

- 1) Svépomocí, z vlastní iniciativy
- 2) Na základě školení
- 3) Od kolegů
- 4) Jinak:

3. Proč jsem se učil(a)? Moje motivace

- 1) Peníze
- 2) Udržení místa
- 3) Další růst
- 4) Jiné:

4. Co se důsledkem mého učení změnilo?

- 1) Zefektivnění mé práce
- 2) Profesní růst
- 3) Nic
- 4) Jiné:

Nyní se pokuste vzpomenout si na situaci, kdy jste učení odmítli (např. ignorováním zpětné vazby nebo připomínek spolupracovníků). Možná jste trvali na tom, že budete něco dělat *po svém* v situaci, kdy jiní přijali nový postup. Nebo to bylo proto, že jste k učení nebyli ani vyzýváni, ani motivováni. Anebo jste prostě neměli čas. Ve vztahu k této události si položte následující otázky:

1. Co jsem odmítl(a)?

- 1) Účast na školení ..
- 2) Nic
- 3) Jiné.....

2. Proč jsem to odmítl(a)?

- 1) Nedostatek času
- 2) Kvůli spolupracovníkům (nadřazeným, podřízeným)
- 3) Jiné.....

Teď – s oběma zkušenostmi v učení a ne-učení se pokuste učit ty faktory (okolnosti), které vám v učení bránily a které pomáhaly, a to jak vnější faktory, tak faktory uvnitř vás.

vnitřně – pomocné

(Co vás vedlo k učení
vaše vnitřní motivace, která
Vás poháněla k učení)

vnitřní– bránící

(Vaše vnitřní pohnutky, demotivace,
která vám bránila v učení, proč Vy jste se
něco neučil(a), z jakého důvodu)

vnější– pomocné

(Podmínky, okolnosti ve vašem okolí,
které vám pomáhaly k učení.
Kdokoliv, cokoliv co vás motivoval(o) k
tomu, aby jste se učil(a)).

vnější – bránící

(Podmínky, okolnosti ve vašem okolí,
které vám v učení bránily).
Kdokoliv, cokoliv, co vás odrazovalo
od učení.

A nakonec – jaký efekt mělo vaše učení pro organizaci?

- 1) Zdokonalení práce
- 2) Žádné
- 3) Předávání informací spolupracovníkům
- 4) Jiné:.....

Kdo jiný v organizaci ví, že jste se něco naučil(a)?

- 1) Nadřízený
- 2) Kolegové
- 3) Nikdo
- 4) Jiné:.....

Naučila se organizace něco z vašeho učení?

ano, ve velké míře

ano, trochu

ne

nevím

Co přesně?

.....

Co přesně?

.....

DĚKUJI VÁM ZA VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU!